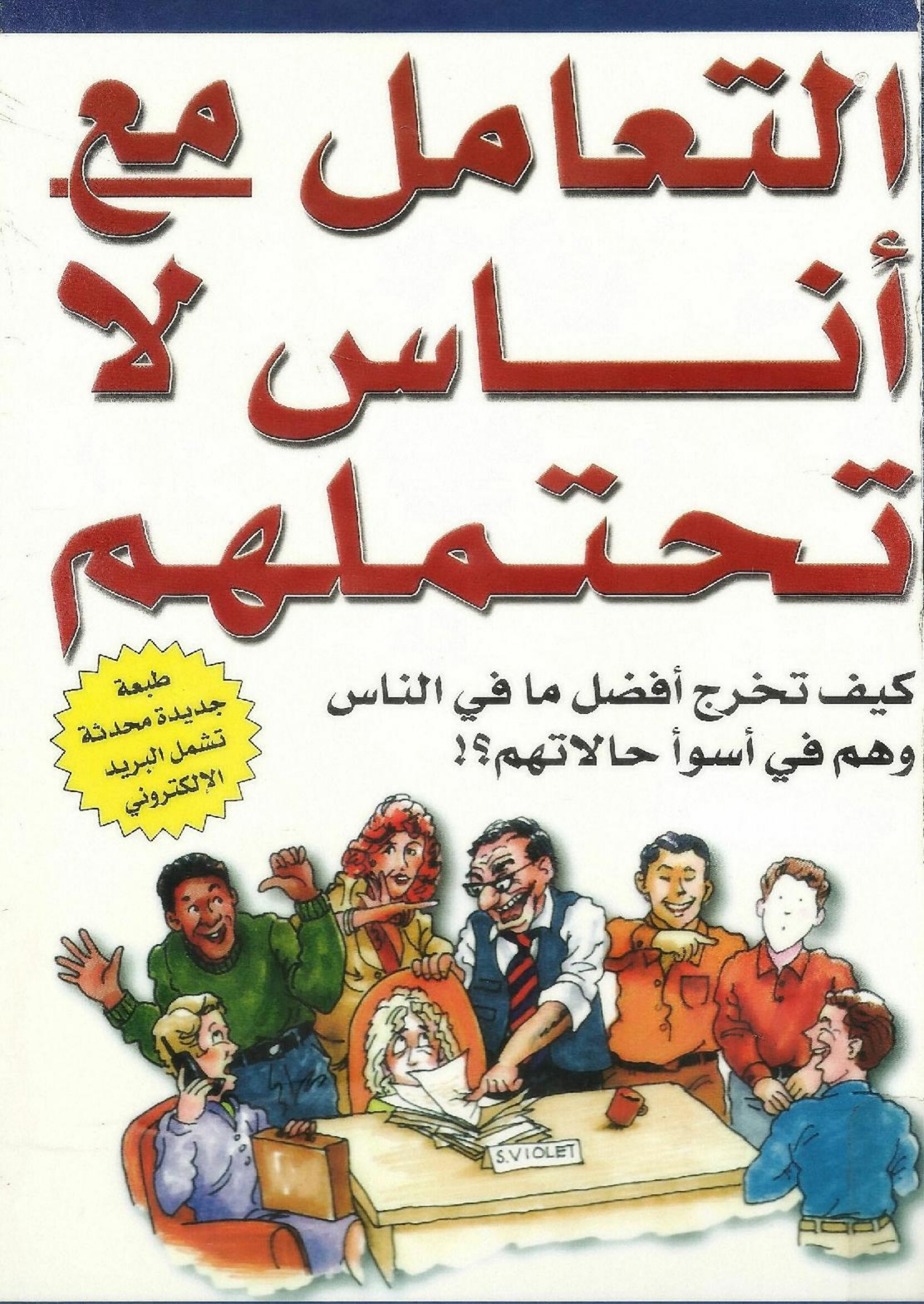
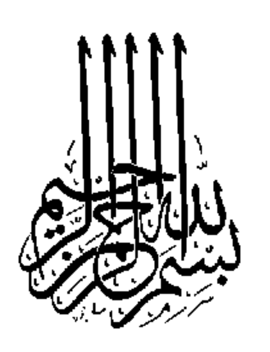


د. ريك برينكمان
و د. ريك كيرشنر

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE

التعامل مع
أناس لا تحتملهم



التعامل مع
أناس لا تحتملهم

كيف تخرج أفضل ما في
الناس وهم في أسوأ حالاتهم

د. ريك برينكمان
د. ريك كيرشنر





المركز الرئيسي (المملكة العربية السعودية)

ص. ب ٣١٩٦	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠	١ +٩٦٦
الرياض ١١٤٧١	فاكس	٤٦٥٦٣٦٣	١ +٩٦٦

المعارض: الرياض (المملكة العربية السعودية)

شارع العليا	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠	١ +٩٦٦
شارع الأحساء	تليفون	٤٧٧٣١٤٠	١ +٩٦٦
شارع الامير عبدالله	تليفون	٢٦٤٥٨٠٢	١ +٩٦٦
شارع عقبة بن نافع	تليفون	٢٧٨٨٤١١	١ +٩٦٦
الدائري الشمالي (مخرج ٦/٥)	تليفون	٢٧٥٤٧١٠	١ +٩٦٦

القصيم (المملكة العربية السعودية)

شارع عثمان بن عفان	تليفون	٣٨١٠٠٢٦	٦ +٩٦٦

الخبر (المملكة العربية السعودية)

شارع الكورنيش	تليفون	٨٩٤٣٣١١	٣ +٩٦٦
مجمع الراشد	تليفون	٨٩٨٢٤٩١	٣ +٩٦٦

الدمام (المملكة العربية السعودية)

الشارع الأول	تليفون	٨٠٩٠٤٤١	٣ +٩٦٦

الاحساء (المملكة العربية السعودية)

المبرز طريق الظهران	تليفون	٥٣١١٥٠١	٣ +٩٦٦

جدة (المملكة العربية السعودية)

شارع صاري	تليفون	٦٨٢٧٦٦٦	٢ +٩٦٦
شارع فلسطين	تليفون	٦٧٣٢٧٢٧	٢ +٩٦٦
شارع التحلية	تليفون	٦٧١١١٦٧	٢ +٩٦٦
شارع الأمير سلطان	تليفون	٢٣٨٢٠٥٥	٢ +٩٦٦

مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية)

أسواق الحجاز	تليفون	٥٦٠٦١١٦	٢ +٩٦٦

الدوحة (دولة قطر)

طريق سلوى – تقاطع رمادا	تليفون	٤٤٤٠٢١٢	+٩٧٤

أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)

مركز الميناء	تليفون	٦٧٣٣٩٩٩	٢ +٩٧١

الكويت (دولة الكويت)

الحولي – شارع تونس	تليفون	٢٦١٠١١١	+٩٦٥

موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلاتنا على :

jbpublications@jarirbookstore.com

إعادة طبع الطبعة الأولى ٢٠٠٥

Dealing with People You Can't Stand

How to Bring Out the Best in People at Their Worst

Dr. Rick Brinkman
Dr. Rick Kirschner

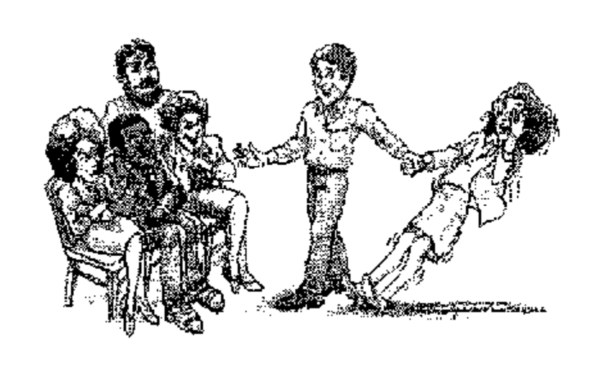
Revised and Updated Edition



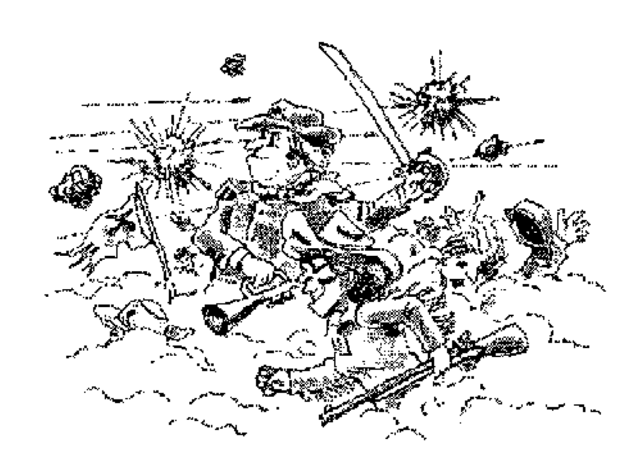


المحتويات

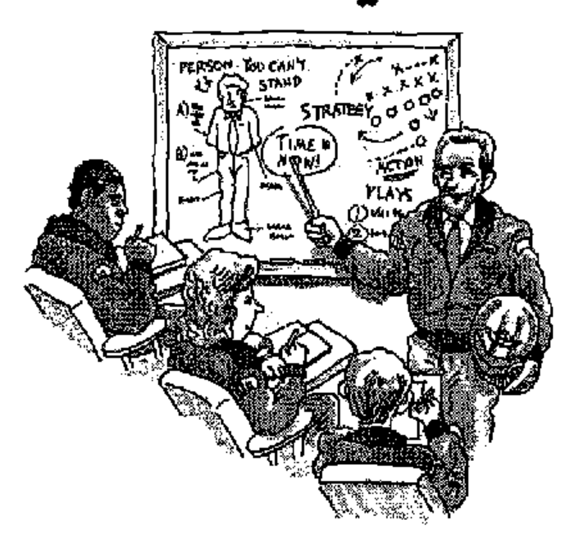
الجزء ١: التعرف على الأشخاص الذين لا تحتملهم



الجزء ٢: البقاء عبر التواصل البارع



الجزء ٣: استخراج أفضل ما في الناس في أسوأ لحظاتهم



الجزء ٤: التواصل في عصر رقمي



المقدمة

في عام ١٩٩٤، قمنا بإصدار الطبعة الأولى من هذا الكتاب، وقد بيع منها مئات الآلاف من النسخ حول العالم. ولكن العالم قد تغير منذ إصدار الطبعة الأولى؛ أصبح الاقتصاد عالمياً، وغيرت التقنيات الحديثة أسلوبنا في العمل والتواصل مع الناس. أصبحت الحياة أكثر انشغالاً، وأصبحنا جميعاً أكثر إرهاقاً وتوتراً. واعتماداً على ما جمعناه في ندواتنا من انطباعات القراء وتقييماتهم، شعرنا أن الوقت قد حان لإصدار طبعة حديثة لمساعدة جيل جديد من القراء.

الأشخاص الذين لا تحتملهم: إنهم هؤلاء الأشخاص ذوو الطباع الصعبة الذين لا يفعلون ما تريد منهم فعله، أو الذين يفعلون ما لا تريد منهم فعله، ولا تعرف كيف تتصرف معهم. حسناً، لست مضطراً إلى أن تكون ضحيتهم بعد الآن! فبينما لا يمكنك أن تغير ذوي الطباع الصعبة، فبإمكانك أن تتواصل معهم بطريقة تجعلهم يغيرون من أنفسهم. إن الأمر يكمن في معرفة كيفية الوصول إليهم عندما يسيئون التصرف.

هذا الكتاب سوف يساعدك على تحديد وتجميع عناصر التواصل الفعال. وبهذا المفهوم، فالتواصل مع شخص صعب المراس يشبه قيامك باتصال تليفوني؛ فعليك أن تطلب الأرقام بترتيبها الصحيح إذا أردت الاتصال. إن مجرد إغفالك لرقم واحد (وهو يمثل فقط عشرة بالمائة من الرقم كله إذا اشتمل على رمز المنطقة) يؤدي إلى فشل الاتصال. وإذا قمت بطلب أرقام رمز المنطقة في نهاية الرقم، فسوف تتصل برقم خطأ. ولكن، من الممكن أن تتعلم الرقم الصحيح، وأن تطلبه بصورة صحيحة، وبذلك تتحول تعاملاتك تماماً مع الأشخاص الذين لا يمكنك أن تطيقهم.

ولسوء الحظ، سيبقى هناك دائماً القليل من الأشخاص ذوي الطباع الصعبة الذين سوف يرفضون، مهما يكن ما تفعله، الرد على الهاتف وإجابة اتصالك. في تلك الحالات النادرة، يمكنك أن تغير التشبيه وتنظر إلى التعامل مع من لا تحتملهم كالذهاب إلى صالة التدريب للمران على التواصل. فالأشخاص ذوو الطباع الصعبة سوف يساعدونك على شد عضلات تواصلك وتطوير قدرتك على التواصل. وفي المقابل قد تكون هذه هي القوة التي سوف تحتاجها، في زمان ومكان لاحقين، للحفاظ على علاقة أكثر قيمة.

سوف نوجّه اهتمامك لخمسة مجالات أساسية لحل مشاكلك مع الناس:

١. أولاً، سنقوم بدارسة العوامل التي تدفع الناس لكي يكونوا مزعجين بصور متعددة. فتجد شخصاً يبدأ في الصراخ في موقف ما، بينما يصمت فيه شخص آخر ولا يقول شيئاً، فيما

تجد شخصاً ثالثاً قد بدأ في التطاول والانتقاد. وهذه الفروق المثيرة هي دلالات على نوايا سلوكية مختلفة تم إحباطها. وبمجرد أن تتفهم هذه الفروق، سوف تصبح أقل ميلاً للتعامل مع السلوك الصعب بشكل شخصي.

٢. ثم سنقوم بدراسة مهارات التواصل الأساسية التي تحيل الصراع إلى تعاون، والانفعال إلى منطق، والنوايا الخفية إلى حوار أمين. والأخبار السعيدة هي أنك تستخدم هذه المهارات الأساسية بالفعل في معاملاتك مع الأشخاص الذين تتفق وتنسجم معهم. والأخبار السيئة هي أنه، عند التعامل مع مثيري المشكلات، يكون الفشل في استخدام هذه المهارات جزءاً كبيراً من المشكلة. وعليه سوف نجعل عملية التواصل واضحة، حتى يمكنك أن تبدأ في استخدام هذه المهارات عند احتياجك الحقيقي لها، عندما يكون الآخرون في أسوأ أحوالهم.

٣. بعد ذلك سوف نقوم بالتركيز على استراتيجيات محددة للتعامل مع أصعب عشرة سلوكيات للأشخاص الذين لا تحتملهم. فسوف تتعلم بالضبط ما يمكنك فعله حتى تدفع هؤلاء الأشخاص إلى التوقف عن الشكوى والنحيب والهجوم والانفجار والحنث بالوعود.

٤. ومع تزايد تحديدنا لعلاقاتنا بالآخرين عن طريق استخدام الهاتف والبريد الإلكتروني؛ فسوف نساعدك على حسن الاستفادة من هذه الوسائل لتجنب الصراع وبناء التعاون.

٥. وباقتراب نهاية الكتاب، سوف نتعرض لموضوع ما يمكنك فعله حينما لا تستطيع احتمال نفسك. فمع قرب نهاية الكتاب، من المحتمل أنك حينئذ سوف تكون قد تعرفت على نفسك من بعض الوصف للأشخاص ذوي الطباع الصعبة. ذلك الجزء من الكتاب سوف يساعدك على تحديد سلوكك الصعب وتغييره؛ لأنه كلما كنت أقل صعوبة في التعامل مع الآخرين، قل عدد الأشخاص ذوي الطباع الصعبة الذين يتعين عليك التعامل معهم.

نحن ننصح بأن تقرأ الكتاب من الفصل الأول وحتى الفصل الثامن، ثم تتجه مباشرة إلى قراءة الفصل الذي يتعامل مع الشخص صعب المراس الذي تعاني منه. أما إذا كنت تحتاج مساعدة إضافية بشأن موقفك من الأشخاص الذين لا تحتملهم، فعليك بقراءة الملحق الموجود في نهاية الكتاب والخاص بكيفية تغيير موقفك.

وقبل أن تبدأ القراءة، اسمح لنا أن نقدم أنفسنا، ونخبرك كيف قمنا بكتابة هذا الكتاب.

نحن "ريك" و"ريك" أصدقاء أعزاء، وشركاء في العمل وأخصائيون في العلاج بالطبيعة (وعلى الرغم من أن مهنتنا قد نشأت في الولايات المتحدة منذ مائة عام، فربما لم تسمع بها حتى الآن) وقد أصبحنا أصدقاء منذ كنا طلبة في الطب، ولكن صداقتنا ازدهرت عندما أصبح أحد الجراحين في مستشفى المنطقة مرشداً لنا. فبفضل إرشاداته وتشجيعه، قمنا بدراسة الصحة من منظور

المواقف والسلوكيات. لقد تمنينا أن نحدد أسس الصحة العقلية والانفعالية، ونكتشف كيف يمكن استخدام هذه الأسباب لمنع أو علاج الأمراض الجسمانية. ومرة بعد أخرى، وجدنا أنه عندما يحدد الناس قيمهم، ويحدثون مفاهيمهم، ويتعلمون مهارات التواصل والاسترخاء الفعال، ويحددون أهدافهم ثم يعملون على تحقيقها، فإنهم يشعرون بتحسن. وعندما تتحسن صحتهم العقلية الانفعالية، تختفي الكثير من الأعراض الجسمية المحددة التي كانوا يعانون منها. ولأن كلمة "طبيب" تعني "معلم"، فقد بدأنا ننشر هذه الأفكار من خلال الندوات وورش العمل.

في عام ١٩٨٢، طلبت منا إحدى منظمات الصحة العقلية إعداد برنامج حول كيفية التعامل مع ذوي الطباع الصعبة، فكانت هذه هي البداية الرسمية لمشروع البحث الذي بلغ ذروته في هذا الكتاب وغير في نفس الوقت طريقتنا في تعريف ما نقوم به. فنحن الآن نرى كل عملنا كنوع من التعليم المستمر حول ماهية الناس.

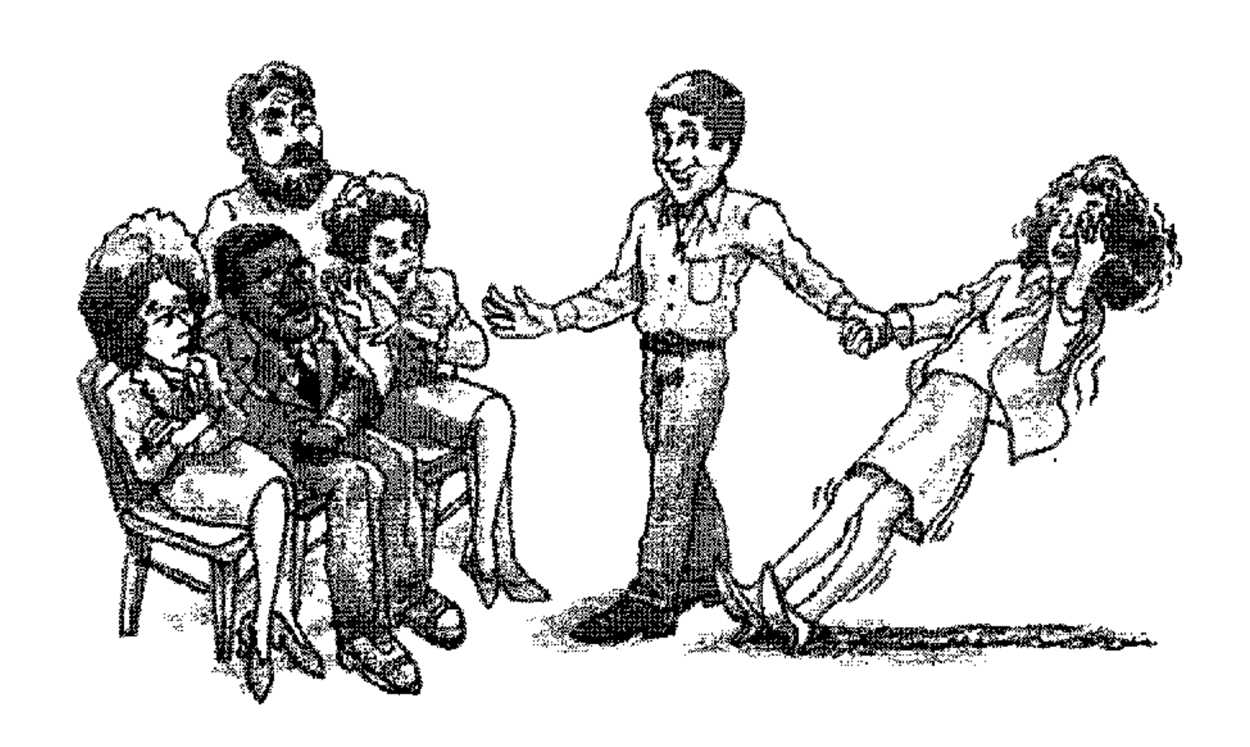
ومنذ ما يزيد على عشرين عاماً ونحن ندرس ما في حياة الناس من آمال ومخاوف. كيف يبني الناس حياتهم أو يحطمونها، كيف يتواصلون، وما الذي يجعل طبائعهم صعبة، وكيف يمكن التعامل معهم في أسوأ لحظاتهم. لقد قمنا بكتابة هذا الكتاب لنقدم لك هذه المعلومات، وقمنا بعرض هذه الأفكار لجمهور متحمس في الندوات وعلى شرائط لما يزيد عن مليون شخص. ونحن نأمل ونعتقد أن أفكار هذا الكتاب سوف تصنع فارقاً قيماً وباقياً في نوعية حياتك.

د. ريك برينكمان ود.ريك كيرشنر

الجزء ١

التعرف على الأشخاص الذين لا تحتملهم

نحن نكشف لك عن أكثر عشر حالات لا ترغب في التعامل معها، ونزودك بوسائل تعينك على الفهم، ونوضح لك كيف أن الطريق إلى جهنم مفروش بالنوايا الحسنة



١

قائمة بأكثر عشرة سلوكيات غير مرغوبة



توجد لديك درجات متفاوتة من المعرفة والجهل فيما تختزنه من مهارات التواصل، وما يتبعها من نقاط الضعف والقوة في علاقاتك بالأشخاص. ونتيجة لذلك، قد لا تجد أي مشكلة على الإطلاق في التعامل مع ذلك الشخص المبالغ أو غير العاطفي والذي لا يحتمله أحد غيرك، بينما قد تجد صعوبة أكبر في التعامل مع الأشخاص الشكائين البكائين الذين يتصفون بالسلبية، أو ربما تجد أن التعامل مع الأشخاص العدوانيين هو الأكثر إثارة للتحدي. قد يحبطك الأشخاص السلبيون، أو قد تكون قليل الاحتمال للمتبجحين والمتفاخرين. وبطريقة مماثلة، من المحتمل أنك أنت نفسك تحبط العديد من الناس، لأن كلاً منا هو شخص صعب المراس بالنسبة لشخص آخر، على الأقل لبعض الوقت.

قد تتفق أو تختلف مع هذا الشخص أو ذاك حول من هو الشخص ذو الطبيعة الصعبة، وعلى الرغم من ذلك، فهناك اتفاق ما في المجتمعات المهذبة حول من هم الأشخاص الذين يصعب التعامل معهم وما الذي يصدر منهم ويجده الآخرون عسيراً. لقد حددنا عشرة أنماط لسلوكيات محددة يلجأ إليها الأشخاص الأسوياء عندما يشعرون بالتهديد أو الإعاقة، وهي أنماط تعبر عن صراعهم مع ظروف غير مرغوبة أو انسحابهم منها. إليك عشرة سلوكيات صعبة تمثل أشخاصاً طبيعيين في أسوأ لحظاتهم!

الدبابة

كان يوماً جميلاً. كانت السماء صافية، وكان "جيم" يستطيع أن يسمع الطيور وهي تغني عبر نافذته. كان يتقدم للأمام في مشروعه، وكان المكتب حافلاً بالنشاط والعمل الجماعي.

وفجأة، تصاعد صوت مألوف لا يمكن لأحد أن يخطئه أو يتجاهله.

ذكّر الصوت "جيم" بهدير الدبابة يدوي عبر المدخل، وبدا الأمر كما لو كانت الأرض قد بدأت تهتز بالفعل، وكاد "جيم" أن يسمع أزيز أجهزة الرادار وقد بدأت العمل. وبينما "جيم" يسترق السمع، ظهر جو بنتنر "الدبابة" عبر المر رافعاً ذراعه كبرج يعتليه مدفع، وسار باتجاه "جيم". وبصورة ما شعر "جيم" أن المدفع قد ثبت على هدف ما، عليه هو! وبيأس، رفع الراية البيضاء ذهنياً، ولكن "الدبابة" استمر في التحرك في اتجاهه. وبينما كان "جيم" مصعوقاً يحملق في الإصبع المصوب إلى وجهه كالمدفع، أطلق "بنتنر" عاصفة من الاتهامات والازدراء.

"... أنت أبله، غبي، أنت غير كفء بالمرة، أنت عار على البشرية! لابد وأنك نتاج خطأ في الجينات. إنك تعمل في هذا المشروع منذ أسبوعين، وكنت قد بدأته متأخراً ثلاثة أسابيع في الأساس! لن أستمع إلى المزيد من الأعذار. أنصت جيداً؛ لأن ما سأقوله لك هو ما عليك أن تفعله من الآن...".

وبطرف عينيه، استطاع "جيم" ملاحظة أن كل الموجودين بالمكتب إما اختبئوا وإما تسمروا في أماكنهم وقد شلهم الخوف. ومثل صوت الرعد، أطلق "بنتنر" أوامره. ومثلما بدأ فجأة، انتهى الهجوم فجأة. تحرك "بنتنر" في اتجاه جديد مخلفاً "جيم" جالساً بين حطام أفضل مجهوداته ونواياه الحسنة.

كان "الدبابة" متحدياً ومحدداً وغاضباً، ممثلاً لأقصى درجات السلوك العدواني والضاغط.

القناص

لم تعمل "سو" أبداً بجد أكثر من ذلك الذي بذلته في إعداد هذا التقرير. وكان اليوم من أهم الأيام في حياتها العملية، ولو أنها نجحت في تقديم تقريرها بأسلوب محترف براق، فهناك فرصة طيبة لمكافأتها بترقية. كانت كل العيون عليها وهي تبدأ عرضها التقديمي. كانت تعلم أن كل الأرقام التي اشتمل عليها تقريرها ستكون صحيحة، وكانت تشعر بأن النصر قد أصبح قريباً.

ثم وبينما هي تتحرك نحو المحصلة النهائية للتقرير، صدر صوت يشبه حفيف الأوراق، ورأت حركة خفيفة في جانب الحجرة وكان هذا حين سمعت الطلقة:

"رويدك!" ارتفع صوت أحد الأشخاص بشكل ملفت للنظر، وقال في سخرية: "فكرتك هذه تذكرني بشيء قرأته في أحد الكتب، وأظن أنه كان في الفصل الحادي عشر!".

في البداية علت في الحجرة ضحكة واحدة شريرة، ثم تلتها ضحكة خافتة مكنونة تبعتها ضحكة أخرى. شرد عقل "سو"، وتحطم تركيزها، وفقدت النقطة التي كانت على وشك أن تعرضها. "ماذا؟" تمتمت باضطراب وهي تنظر حولها باحثة عن مصدر التشويش. وهناك كان "القناص" قابعاً مكشراً في استهزاء، مستعداً للطلقة التالية:

"ربما كان ذلك في الفصل الثالث عشر؟ لا تكترثي بي، واستمري في عرضك من فضلك، فلقد بدأت أفهم الآن كم أن معلوماتك ضحلة حول هذا الموضوع".

إن تخصص "القناص" هو أن يجعلك تبدو أحمق، سواء عبر التعليقات الوقحة، أو السخرية اللاذعة، أو تقلب العين في توقيت محسوب.

القنبلة الموقوتة

كان يوماً ملائماً لإنجاز العمل، وكانت هناك نسمة لطيفة تنفذ بكسل عبر الشباك بينما كان "رالف" يعيد مراجعة الأرقام المسطورة أمامه. وكان ذلك عندما دخل "بوب" الحجرة، كان وجهه متصلباً، وكان قابضاً كفيه. شعر "رالف" أن هناك خطأ ما، ولكن نظرة ثانية لتعبيرات "بوب" الصامتة دفعته إلى أن ينشغل بنفسه. تخطى "بوب" مكتب "رالف"، وفي أثناء ذلك مس حزمة من الأوراق غير المستقرة الموضوعة على سطح المكتب. تدافعت الأوراق للأرض مثل وريقات الخريف تحركها الرياح. لم يرد "رالف" أن يقول شيئاً ولكن على الرغم منه صدر من حنجرته صوت ضعيف يقول: "انتبه يا بوب".

وفي لمح البصر استدار "بوب" بعيون متسعة، ووجه منتفض العضلات، وأذرع مرتعشة، بينما انفجر صوته قائلاً: "لماذا لم تنتبه أنت للمكان الذي تضع فيه أوراقك؟ كيف لي أن أعرف أنها هنا؟ إنني لا أعرف لماذا أزعج نفسي بالحضور في الأصل! إن أحداً لا يبالي بما أعانيه! هذه هي مشكلة العالم اليوم! لا أحد يهتم!".

وبينما يتزايد ارتفاع صوت "بوب"، بدت النسائم كما لو أنها قد تحولت إلى ريح عاتية مليئة بفتات الأفكار المتدافعة بحمى من النعوت والشظايا الانفعالية. بدا كما لو كان الأمر سيستمر للأبد، ولكن في النهاية بدأ غضب "بوب" يخمد، فتوقف عن الصراخ ونظر للمحيطين الذين يراقبونه وانطلق خارجاً من الباب دونما كلمة أخرى، صافعاً الباب وراءه فطارت ورقة وحيدة على الأرض في بطء.

بعد فترة قصيرة من الهدوء، انفجر "القنبلة الموقوتة" يهذي ويتبجح حول أشياء لا علاقة لها بالظروف الحالية.

العلاّمة

رد "فرانك" قائلاً: "مرحباً، معك فرانك، قسم الدعم الفني في شركة إكس واي زد للتكنولوجيا. كيف لي أن أساعدك؟".

بدأ العميل يشرح: "اسمي ثاديوس ديفس، أنا المدير المسئول في شركتي عن نظام إدارة المعلومات، ولقد عملت مع مئات من محركات الأقراص الصلبة". استمر "ديفس" يصف المشكلة واختتم بقوله: "من الواضح أن هناك عيباً في منتجاتكم".

"حسناً يا سيد ديفس، إنني على إلمام تام بهذا المنتج، وما وصفته لا يبدو لي أن له علاقة بميكانيكا القرص ولكنه يبدو كمشكلة في البرامج. هلا أخبرتني ما البرامج التي قمت بتحميلها؟"

"إنها ليست مشكلة برامج"

-"سيدي، هذا ما أحاول التحقق منه، كيف عرفت أنها ليست مشكلة برامج؟"

-"ألا تسمع؟ إنها ليست مشكلة برامج. المشكلة في منتجاتكم!"

حاول "فرانك" أن يسأل سؤالاً آخر: "هل ظهرت رسالة تدل على ذلك؟ هل تذكر ما كان بها؟" لم يتذكر ديفس، ولكنه بنفاد صبر كرر أن العيب في المنتج. حاول "فرانك" مرة أخرى: "سيدي، هل قمت بتجربة محرك الأقراص على جهاز آخر؟".

رد "ديفس" بحسم: "نحن نعلم أن المشكلة ليست في الكمبيوتر لأننا جربنا وضع قرص آخر به، دعني أتحدث إلى رئيسك!".

نادراً ما يعتريه الشك، إن "العلاّمة" لا يقبل التصحيح أو المخالفة. ولكن لو حدثت مشكلة، فإنه سوف يتحدث بنفس التمكن عمن يقع عليه اللوم وحتماً هو أنت!

المتعالم

لم ترتب "دينا" لكي يحدث ما حدث. كانت أكثرهم خبرة في لجنة الاستثمار وكانت قد وضعت كل طاقتها وروحها في هذا البحث. كانت تؤمن حقاً بأنها أخيراً سوف تظهر ما هي قادرة على القيام به. ونست أن تضع في اعتبارها احتمالية أن يتدخل "ليو" في الأمر. وكما لو كان حلماً سيئاً قد تحقق، كان "ليو" مسيطراً على الاجتماع. كان يقدم ادعاءات حول أداء العديد من مصادر التمويل وكانت جميع الادعاءات محض افتراء. لم يبدُ أن الآخرين كانوا يدركون تماماً ما يفعله! لقد نجح تماماً في جذب اهتمام المجموعة بعيداً بفضل قدرته على التأثير والإقناع. وما دام "ليو" قد انتزع لنفسه حق الكلام، فلا يوجد من يمكنه إيقافه.

استعطفته قائلة: "ليو... تلك المصادر المالية... حسناً، إذا نظرت في سجلات تتبعها، فسوف تجد أنها...". كافحت لتوصيل المعلومات الصحيحة، وهي لا تدري كيف يمكن إيقاف هذا الأمر قبل فوات الأوان.

"إذا كان لديك سؤال حول هذا الموضوع أو غيره، فاسأليه!" هكذا أعلن "ليو" دون أن يهتز، ثم استدار إلى جمهوره المشدوه: "إنني أعلم تماماً ما نحتاجه. وبالتأكيد بالنسبة لي انتقاء أفضل استثمارات هو أمر في منتهى السهولة، نعم، ولا يشكل لي أي مشكلة! في الواقع إنني أستمتع بالقيام بذلك! تلك قدرة أملكها كما تعلمون، بالإضافة إلى أنني قمت بمتابعة هذه الموارد على مدى سنوات وسجلها عظيم؛ ثقوا بي!".

سجل عظيم؟ كان واضحاً لها من كل ما قاله أنه لا يعرف شيئاً عن مصادر التمويل هذه، كما كان واضحاً أيضاً أنها لا تملك أي وسيلة لإيقافه. سقط قلبها عندما نظرت حولها في يأس، وهي ترى الجميع، واحداً تلو الآخر، يهزون رءوسهم موافقة على كلامه، وهم مشدوهون بحماس "ليو" وثقته. كيف لهم أن يعرفوا أنه لا يعرف شيئاً عما يتحدث عنه، حيث إنها وحدها التي كانت مكلفة بعمل هذا البحث؟

إن "المتعالمين" لا يمكنهم أن يخدعوا كل الناس كل الوقت، ولكن يمكنهم أن يخدعوا بعض الناس بعض الوقت، وبعض الناس طول الوقت، وكل ذلك بهدف جذب الأنظار ولفت الانتباه.

الموافق دائماً

تبدو "أليس" كما لو كانت ألطف إنسان يمكن أن تصادفه. لطيفة جداً حتى إنها لا تستطيع أن تقول لا. وعليه فهي لا تقولها، وبدلاً منها تقول نعم لكل الناس ولكل شيء، وتتمنى بصدق أن يجعل هذا الجميع سعداء.

سأل "توم": "هل يمكن أن تسدي لي معروفاً؟"

وحتماً ستجيب "أليس": "بالطبع!"

ويطلب "مارك": "هل يمكن أن تبعثي لي هذا الطرد في البريد؟"

ويأتي جواب "أليس": "بلا أدنى مشكلة"

وترجوها "ألن": "هل يمكن أن تذكريني بأن أرد على هذه المكالمة"

وتجيب "أليس" بابتهاج: "حسناً"

ويقول رئيسها في العمل: "انتهي من هذا قبل أن تنصرفي، حسناً؟"

"بكل سرور" تكون إجابة "أليس" الفورية، ولكن في غالبية الأحيان لا تقوم "أليس" بتذكير "ألين"، ولا تقدم المعروف "لتوم" ولا تبعث الطرد "لمارك"، ولا تنهي العمل الذي طلبه منها رئيسها. وتستطيع دائماً تقديم الأعذار والإيضاحات لفشلها في القيام بما وعدت القيام به، ولكن ولدهشتها لا يكون هذا كافياً بالنسبة للآخرين.

فعندما لا يتم احترام الوعود، يسبب هذا إحباطاً للناس، والأشخاص المحبطون يصبحون أكثر ميلاً إلى المواجهة. "فمارك" و"توم" و"ألين" و"رئيس العمل" جميعهم قد واجهوا "أليس" كل بطريقته. لقد قاموا بتحديد مشكلتها واقترحوا حلولاً لها ووافقتهم "أليس" على الدوام لأنها تريد تجنب المواجهة بأي ثمن. مازالت لطيفة من الظاهر ولكنها سرعان ما امتلأت بكراهية صامتة في داخلها، وقررت أنها ليس لديها أية نية أن تقوم أبداً بما وعدت به هؤلاء الأشخاص الكريهين.

في محاولة لإرضاء الناس وتجنب المواجهة، يقول الأشخاص الموافقون دائماً: "نعم" بدون أي تفكير. إنهم يستجيبون لما هو بصدده الآن وينسون التزاماتهم السابقة ويلزمون أنفسهم بالكثير، لدرجة أنهم لا يجدون وقتاً لأنفسهم، ثم يستاءون.

المتردد

وجد "مارف" نفسه أمام موعد نهائي محدد يتطلب قراراً من "سو". كانت "سو" تعلم أن لحظة اتخاذ القرار قد حانت، ولكنها ويا للغرابة، لم تكن موجودة في أي مكان. وبعد بحث مضن في كل صوب، وجدها أخيراً. حاول أن يحدثها في الأمر فردت: "لا وقت لدي للحديث يا مارف. أنا آسفة فعلاً"، وحاولت أن تتركه مسرعة، ولكن "مارف" جاهد أن يستوقفها، وألح على مسألته.

"هل قررت من الذي سيذهب لحضور المؤتمر في هاواي؟" سأل "مارف" متعجلاً.

"حسناً... إنني مازلت أفكر بالموضوع" كان هذا رد "سو" المتردد.

"مازلت تفكرين بالأمر؟" كان على "مارف" أن يسرع لأن "سو" كانت تفر سريعاً.

"سو، إن المؤتمر بعد ثلاثة أسابيع بالضبط. لقد طلبت منك اختيار شخص منذ ستة أشهر مضت. إن هذا المؤتمر هو أكبر حدث في العام ونحن دائماً نرسل أفضل مندوب مبيعات لدينا".

"حسناً... إنني أعرف ولكن... أظنني سوف أقرر..."

علت أنفاس "مارف"، وجاهد للاستمرار: "تظنين؟ متى؟"

توقفت "سو" عن السير، وقالت: "لا أعرف. ولكن، قريباً". نظرت إلى الأرض للحظة وكأنها غائبة عن الوجود، ثم استدارت وعادت من حيث أتت. وقف "مارف" في مكانه، ناظراً إليها وهي تسير، مندهشاً وقد تصاعدت أنفاسه. لم يكن لديه شك أن هذا القرار سيؤجل حتى يفوت الوقت.

في لحظة اتخاذ القرار، يقوم الشخص المتردد بالتسويف على أمل أن يظهر اختيار أفضل. وللأسف، في معظم القرارات، تأتي لحظة تكون واهنة جداً ومتأخرة جداً حيث يصنع القرار نفسه.

الصامت

لو كان لدى "نات" أي شيء يجول بخاطره، فإن "سالي" لن تعرفه أبداً. إن قدرته على الجلوس والتحديق كانت مثيرة للأعصاب على أقل تقدير. فكلما مر على زواجهما فترة أكبر، قل حديثه. وخلال هذه الأيام بدا "لسالي" أنها هي التي تتحدث فقط. بالطبع هناك مشاكل أسوأ من هذا بكثير، فعلى الأقل لم يكن "نات" إنساناً متنمراً، ولم يتحدث أبداً عن الناس بقسوة.

ولكن مرة أخرى، كان نادراً ما يتحدث. إن القليل من النميمة سيكون أفضل من صوت الصمت. فكرت "سالي" أن تقوم بالمحاولة: "كيف ترى يا نات عمل رئيسك في العمل؟". بدا "نات" كما لو أنه لم يسمعها. هز كتفيه فقط وأكمل قراءة الجريدة. وحاولت "سالي" مرة أخرى: "نات؟ هل تحبه؟".

كانت حركة عينيه لأعلى لملاقاة عينيها ضئيلة حتى لا تكاد تلحظ. كان النظر في عينيه كالنظر في غرفة فارغة، وبدا كما لو كان المنزل الذي يقطنانه خالياً من الناس لفرط ما به من سكون وصمت. "أنا... لا... أعرف" كان هذا هو كل ما قاله، ثم هبط بعينيه بنفس الطريقة الغريبة، وعاد للقراءة مرة أخرى.

لم تستطع "سالي" منع نفسها من الاستمرار في المحاولة وقد بدأتها. فلقد مر على زواجهما ما يزيد على سبعة عشر عاماً، وكانت تشعر أن المسافة بينهما أميال وليس بضع أقدام، وأن عليها مسئولية أن تقوم ببناء جسر بينهما. وعليه حاولت مرة أخرى: "نات، يبدو أننا لا نتحدث معاً أبداً، ولم تعد تقول إنك تحبني. فهل مازلت تحبني؟".

ومنحها "نات" ذات النظرة، ثم أدار وجهه ببطء حتى واجه النافذة، ثم ترك الجريدة وقال ببساطة: "ليس هناك شيء. لقد أخبرتك منذ سبعة عشر عاماً أنني أحبك ولو تغير شيء فسوف أخبرك". وكان هذا كل شيء. التقط الجريدة وعاد للقراءة، وتبددت آمال "سالي" في الفراغ.

لا كلمة ولا إشارة، لا شيء. ماذا يمكن أن تتوقع من إنسان "صامت"؟

اليائس

كان "جاك" قد أنهى للتو ثلاثة أرباع محاضرته عندما رفعت امرأة كانت تجلس في الخلف يدها، فقال لها: "نعم، يا سيدتي. نعم أنت التي في الخلف، هل لديك سؤال؟".

حملقت فيه بعيون ضيقة، ثم قالت أخيراً: "ولكن هذا لن ينفع".

"هل سبق لك أن جربت هذا الشيء؟" سألها وهو غير واثق عما يتحدثان.

"وما جدوى أن أجربه إن كان لا يصلح؟" أياً كان ما تتحدث عنه، فقد بدا أنه واضح لها.

فحاول مرة أخرى: "كيف لك أن تعرفي أنه لا يصلح؟".

"هذا شيء واضح".

فسألها جاك: "واضح لمن؟" تملكه اليأس ولم يتركه.

"لأي شخص ذكي قادر على التفكير بالأمر". كان إصرارها واضحاً.

فقال "جاك": "حسناً، إنه ليس واضحاً بالنسبة لي" وظن أنه قد كسب الجولة.

ولكنها أجابت بانتصار: "حسناً، والآن، ما الذي نستنتجه عنك من قولك هذا؟".

إنه أكثر فتكاً وتحطيماً للمعنويات من الطلقات السريعة، وأقوى من الأمل وقادر على هزيمة الأفكار العظيمة بكلمة واحدة متخفياً في صورة إنسان طبيعي معتدل السلوك. إن "اليائس" يخوض معركة لا تنتهي أبداً. وهي معركة عقيمة، يائسة ومحبطة.

الشكاء

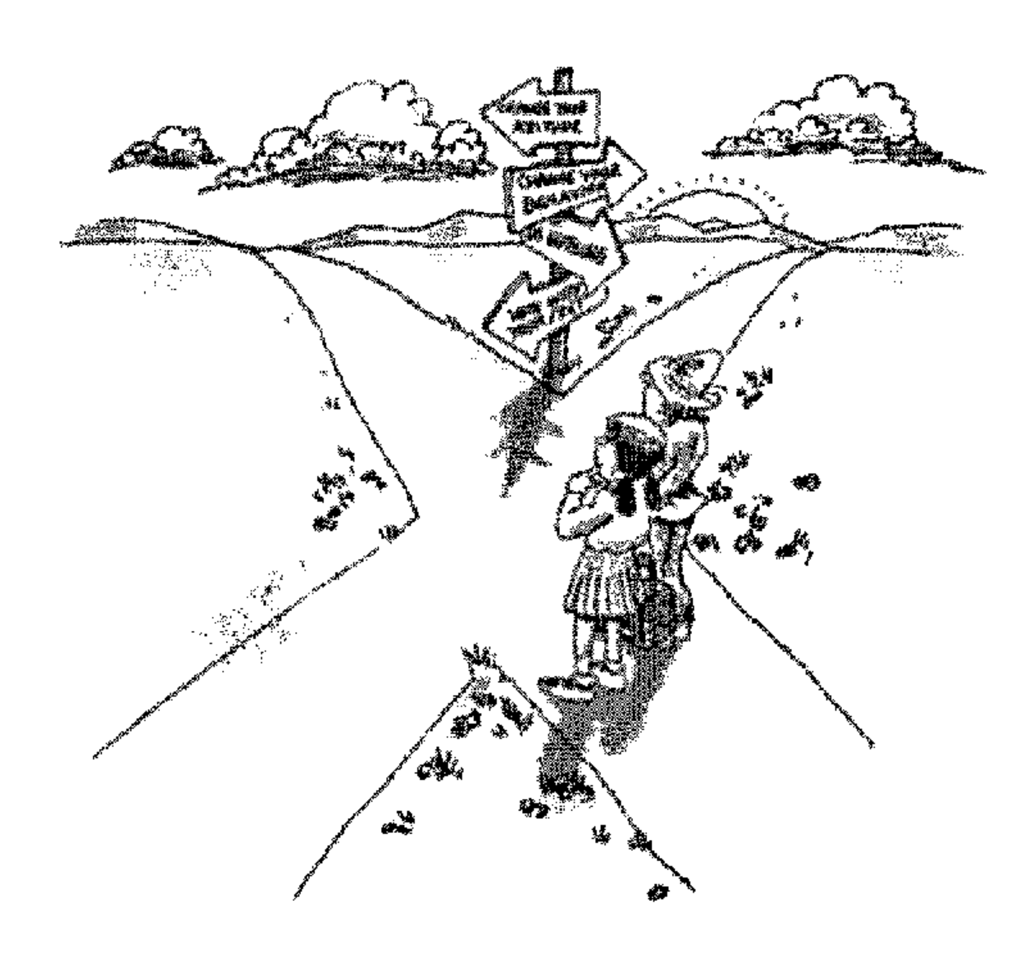
بينما كانت "جوان" تستعيد تركيزها، عادت "سينثيا" للتذمر والشكوى من جديد. كانت هذه هي المرة المائة مثلاً التي تقاطعها فيها "سينثيا" ولم ينتصف النهار بعد. وزاد من سوء الأمر أن صوت "سينثيا" كان يزداد رتابة: "هل أخبرتك أنني اشتريت لتوي شواية الفحم الجديدة بعد أن ادخرت ثمنها على مدى العام والنصف الماضيين؟ كانت ثقيلة جداً، ووجدت صعوبة بالغة لإخراجها من العربة. عرض علي زوجي أن يقوم بمساعدتي ولكنه يعاني من مشكلة في ظهره، ولذا وجدتها فكرة غير صائبة، وعليه لم أوافقه على مساعدتي. ولكن الصندوق كان ضخماً وكان من الصعب تحريكه لأنني لم أستطع أن أحتويه بذراعيّ، ولكني حاولت وأخيراً، وبعدما كنت سأجرح نفسي في مواضع عديدة، أحضرت عربة يد لكي...".

وناشدتها جوان: "سينثيا، مادام لم يكن لديك أي وسيلة أخرى لإخراجها من عربتك، فلماذا لم تنتظري حتى يكون معك من يساعدك قبل أن تنقليها من المحل؟".

"ولكني ما كنت أستطيع أن أطلب من أي شخص مساعدتي، وعلى كل حال فشخصان لم يكن باستطاعتهما القيام بالمهمة أسهل من شخص واحد، بالإضافة إلى أنني جرحت إصبعي في مسمار بالصندوق عندما قمت بفتحه! ولو كان هناك من يساعدونني، لكانوا قد جرحوا أنفسهم ولاموني في النهاية. وفوق هذا أنا لم أكن أعرف إلى متى كان سيستمر الأوكازيون، وأنا بالفعل كنت أريد شراءها، وزوجي كان سيحبط كثيراً إذا كنت قد انتظرت، لأنه كان شغوفاً بتجربتها مثلي تماماً. وعموماً لم تعمل الشواية جيداً وكان علي أن أعيدها للمحل، ولكن كان من الصعب إعادتها للصندوق لأنها ثقيلة جداً وأنا...".

وبينما كان صوت "سينثيا" ينفذ بعمق في عقل "جوان" اللاواعي، كانت "جوان" تقول لنفسها: "ماذا بها؟ ألا تفعل شيئاً سوى الشكوى؟".

يشعر الشكاء بأنه بلا حيلة وبأنه مقهور من قبل عالم ظالم. إن مقياسهم في الحكم على الأمور هو الكمال، ولا أحد ولا شيء يرقي إليه. ولأن التعاسة تحب المشاركة، فإنهم يحملون مشاكلهم إليك، ومحاولاتك لتقديم حلول تجعلك رفيقاً سيئاً، مما يزيد من شكواهم وأنينهم.



هؤلاء هم الأشخاص ذوو الطبيعة الصعبة الذين لا يحتمل معظم الناس العمل أو الحديث أو التعامل معهم. ولكنك لو كنت قد سئمت الكسل، وأحبطت من المتنمرين، وخاب أملك في الطبيعة الإنسانية، وتعبت من الخسارة والفشل، فلا تيأس. وبدلاً من ذلك، تذكر وأنت تتعامل مع من يصعب مراسهم، أن لديك دائماً اختياراً، وفي الواقع لديك أربعة اختيارات:

١. يمكنك أن تظل ساكناً ولا تفعل شيئاً. وهذا يعني المعاناة من الأمر والشكوى لآخر لن يستطيع أن يفعل شيئاً. إن عدم فعل أي شيء أمر خطير لأن الإحباط نتيجة التعامل مع ذوي الطباع الصعبة يتراكم ويصبح أسوأ بمرور الوقت. والشكوى لمن لا يستطيعون فعل شيء يؤدي إلى هبوط المعنويات والنشاط والفعالية، بما يصاحب ذلك من تأجيل لرد فعل مؤثر.

٢. يمكنك أن تنسحب من الموقف كلية. أحياناً، يكون أفضل اختياراتك أن ترحل بعيداً. فليست كل المواقف قابلة للحل، وبعضها ببساطة لا تستحق الحل. من المنطقي أن تنسحب من الميدان عندما يصبح الاستمرار في التعامل مع الشخص بلا أي معنى. فإذا كانت الظروف

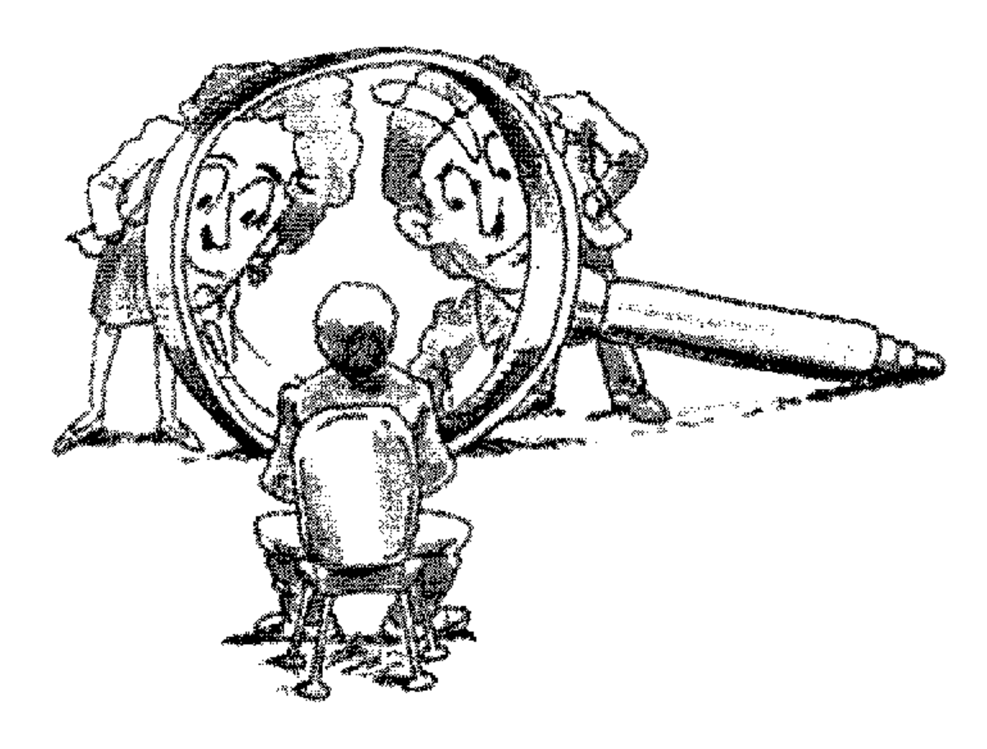
تتداعى وتتدهور، وكل ما تقوله أو تفعله يزيد الأمور سوءاً، ووجدت نفسك تفقد السيطرة، فتذكر أن التمييز وحسن إدراك الأمور هما أفضل ما في الشجاعة، ومن ثم انسحب من الميدان. وكما قالت إلينور روزفلت: "أنت لا تكون ضحية أحد بدون رضائك". ولكن وقبل أن تقرر الانسحاب، قد يلزمك أن تنظر في اختيارين آخرين:

٣. يمكنك أن تغير موقفك من الشخص المعضلة. فحتى لو استمر الشخص صعب المراس يمارس سلوكياته الصعبة، يمكنك أن تتعلم أن ترى وتسمع وتشعر به بصورة مختلفة. هناك تغيرات في المواقف يمكن أن تحدثها داخل نفسك فتحررك من ردود فعلك تجاه الأشخاص المعضلة. إن التغير في الموقف هو ضرورة حتمية لو أنك تتمنى أن تجد قوة الإرادة والمرونة اللتين يمكنانك من اتخاذ الاختيار الرابع:

٤. يمكنك أن تغير سلوكك. عندما تغير الطريقة التي تتعامل بها مع الأشخاص ذوي الطباع الصعبة، فإن عليهم حينئذ أن يتعلموا طرقاً جديدة للتعامل معك. فتماماً كما يمكن لبعض الناس استنفار أفضل ما عندك، وكما يمكن لبعض منهم استنفار أسوأ ما عندك، فلديك أنت أيضاً هذه القدرة مع الآخرين. هناك خطط مؤثرة ويمكن تعلمها للتعامل مع معظم مشاكل السلوك. فبمجرد أن تعرف ما يجب عمله وكيف تقوم به، فسوف تكون في طريقك للتحكم في ظرف غير ملائم وكذلك تحويله إلى نتيجة تستحق العناء الذي يبذل في سبيل تحقيقها.



عدسة الفهم

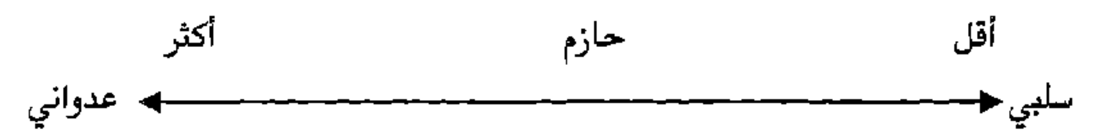


هذا الفصل يدور حول الفهم... نوع الفهم الذي سيساعدك على التواصل الناجح، ويمنع الصراع في المستقبل، كما يحل الصراع الحالي قبل أن يستفحل. إنه هذا النوع من الفهم الذي ينتج عن وضعك لسلوكيات الشخص صعب المراس تحت عدسة مكبرة والنظر من خلال هذه العدسة وإمعان دراسة وفحص السلوكيات الصعبة حتى يمكنك أن ترى الدافع وراءها.

هل سبق لك أن تساءلت لماذا يتصف بعض الناس بالحرص، والبعض الآخر بالإهمال واللامبالاة؟ لماذا يتصف البعض بالهدوء والبعض الآخر بالصخب؟ لماذا يتصف البعض بالجبن والبعض الآخر بالغلبة والقهر؟ هل لاحظت من قبل كيف أن شخصاً في لحظة ما قد يحاول تخويفك وفي اللحظة التالية يكون لطيفاً وربما ودوداً؟ هل سبق لك أن دهشت من سرعة تحول سلوك شخص بين لحظة وأخرى؟

وبينما تركز عدسة الفهم على السلوك الإنساني، راقب أولاً درجة الحزم. لاحظ أن هناك مدى واسعاً من السلبية وحتى العدوانية، وأن معظم الناس يختارون المنطقة التي تريحهم بين

هذا المدى، ثم راقب حالات التطرف. إن ردود الأفعال السلبية، أو غير الحاسمة لموقف معين قد تكون الخضوع أو الاستسلام أو حتى الانسحاب الكامل. أما ردود الأفعال العدوانية للمواقف يمكن أن تتدرج من إصرار وقح إلى السيطرة أو حب القتال أو الهجوم.



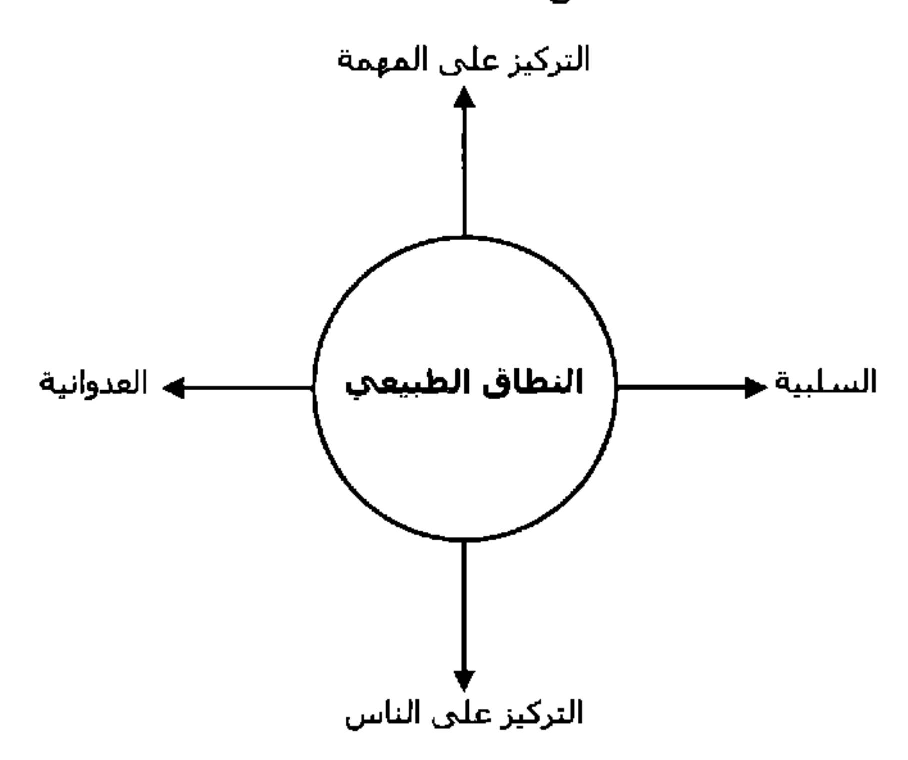
كل شخص يستجيب للمواقف المختلفة بدرجات مختلفة من الحزم. فأثناء أوقات التحدي أو الشدة أو الضغوط يميل الناس إلى الخروج عن نطاق راحتهم ويصبحون إما أكثر سلبية، وإما أكثر عدوانية من طبيعتهم العادية. فعند التحدي قد يؤكد الشخص شديد الحزم وجوده بأن يتحدث بصوت أعلى أو يتصرف بصورة أسرع. أما الشخص قليل الحزم فقد يكون متحفظاً بشكل متزايد تجاه نفس هذه التصرفات. يمكنك معرفة مستوى الحزم لدى الأشخاص عن طريق الكيفية التي يبدون عليها (يوجهون طاقتهم للخارج أو لداخل أنفسهم)، ومن درجة أصواتهم (من الصراخ وإلى التمتمة وحتى الصمت) ومن أقوالهم (من مطالب إلى اقتراحات غير ملائمة).

وعندما تنظر من خلال عدسة الفهم التي تحدثنا عنها، سوف تلاحظ أيضاً أن هناك أنماطاً للأمور التي تشد اهتمام الناس في أي موقف يحدث. فعلى سبيل المثال، هل سبق لك أن استغرقك ما تقوم به حتى نسيت أن هناك أناساً حولك؟ عندما يتمركز الاهتمام بصورة شبه تامة على المهمة الجارية، فإننا نسمي ذلك "تركيزاً على المهمة". هل سبق لك أن استغرقك ما يفعله المحيطون بك حتى وجدت أنه من المستحيل التركيز في أي شيء آخر؟ عندما يتمركز الاهتمام بصورة شبه تامة على العلاقات، فإننا نسمي ذلك "تركيزاً على الناس".

عبر ذلك المدى، واعتماداً على الموقف، قد يتحول السلوك بسرعة من أحد الاتجاهات إلى الاتجاه العاكس. فيتحول من سلوك ودود إلى التركيز على العمل الجاري أو العكس. وفي أوقات التحدي أو الشدة أو الضغوط، يميل معظم الناس إلى التركيز بصورة أكثر مما هي عليه في الأحوال العادية؛ إما على الشيء (المهمة)، وإما على الشخص الذي يدور حوله الموقف. وحتى تميز مركز اهتمام الشخص، استمع جيداً. فعندما يكون الشخص مركزاً على المهمة، فإن اختياره للألفاظ يعكس اهتمامه: "هل أحضرت التقرير؟"، "هل أنهيت واجبك المنزلي والأعمال المنزلية المطلوبة منك؟" "هل لديك هذه الأرقام؟"، "إلى أي مدى يقترب المشروع من نهايته؟". وعندما يكون الشخص مركزاً على الناس، ينعكس هذا على اختياراته اللفظية "كيف كانت عطلتك الأسبوعية؟"، "كيف حال الأسرة؟"، "كيف حالك اليوم؟"، "هل رأيت ما قمت أنا به؟".

الآن ضع كل هذا معاً. قد يركز شخص على الناس بعدوانية (مثلاً بالتقاتل معهم)، أو بحزم (مثلاً بالمشاركة) أو بسلبية (مثلاً بالإذعان). وقد يركز شخص على المهمة بصورة عدوانية

(مثلاً بإصرار وقح)، أو بحزم (مثلاً بالمشاركة) أو بسلبية (مثلاً بالانسحاب). يمكنك أن تلاحظ هذه السمات السلوكية في نفسك وفي الآخرين من خلال عدسة فهمك. فكل الناس لديهم القدرة على الانخراط في مدى سلوكي واسع يمكن ملاحظته من خلال هذه العدسة، أحياناً عن طريق الحركة وأحياناً عن طريق السكون. ولكن لكل منا نطاق من السلوك الطبيعي، أو السلوك الأفضل، وأيضاً نطاق من السلوك المبالغ فيه أو السلوك الأسوأ.



ما الذي يحدد التركيز والحزم؟

لكل سلوك غرض أو نية يحاول تحقيقها. ويشارك الناس في السلوكيات المختلفة حسب مقاصدهم، ويقومون بما يقومون به اعتماداً على ما يبدو أكثر أهمية في لحظة معينة. وقد حددنا هنا أربعة أهداف عامة تحدد سلوكيات الناس في مواقف محددة. وقطعاً هذه الأهداف ليست هي الوحيدة التي تحرك السلوك، ولكننا نعتقد أنها تقدم إطاراً مرجعياً عاماً يمكن عملياً أن تقاس به كافة الأهداف الأخرى. وكهيكل عمل تنظيمي للفهم والتعامل مع السلوكيات الصعبة، فإن الأهداف الأربعة هي:

إتمام المهمة

أداء المهمة بشكل صحيح

الانسجام مع الناس

الحصول على التقدير من الآخرين

وتماماً كما يختار الناس ما يرتدونه من بين العديد من أنماط الأزياء (مثلاً الملابس الرسمية، ملابس العمل، ملابس العطلات)، فإن الناس تنتقي من بين سلوكيات متعددة اعتماداً على المواقف المختلفة. فأنت قد يكون لديك قميص أو بنطلون مفضل، وكذلك قد يكون لديك نمط سلوكي تفضله. ولكن بدلاً من أن يكون لك نمط سلوكي واحد طوال الوقت، يتغير سلوكك مع تغير أولوياتك. وقد تجد من المفيد أن تحدد هذه الأهداف الأربعة في نفسك وتلاحظ صلتها بسلوكك في أنواع مختلفة من المواقف، وهذا سيجعل عملية ملاحظتها وفهمها في الآخرين أكثر سهولة.

إتمام المهمة

هل احتجت يوماً لأن تنهي أمراً ما وتتمه وتتركه خلفك؟ فإذا كنت مثلاً بحاجة إلى إنجاز المهمة التي أنت بصددها، فإنك تقوم بالتركيز عليها. وأي شعور بالناس يكون إما سطحياً، وإما ضرورياً لإتمام المهمة. وحينما تريد فعلاً أن تنهي شيئاً، فأنت تميل إلى السرعة أكثر من التريث، وتميل إلى الفعل أكثر من التفكير والتروي، وإلى البت أكثر من الانسحاب. وعندما يكون الانتهاء من المهمة ضرورة ملحة، فقد تصبح غير مبالٍ بالآخرين وعدوانياً معهم، وقد لا تحسب لخطواتك جيداً، وتتحدث دون أن تفكر أولاً.

ولكن ليس من المهم فقط أن تنهي المهمة، فأحياناً يكون الأهم ألا ترتكب أخطاء، وأن تكون متأكداً من أن كل التفاصيل صحيحة وفي موضعها المناسب.

أداء المهمة بشكل صحيح

هل حاولت يوماً أن تتجنب أي خطأ بأن تقوم بعمل كل ما يمكن لمنع حدوثه؟ إن أداء المهمة بنجاح هو هدف آخر يركز على المهمة ويؤثر على السلوك. فعندما يكون أداء المهمة بشكل صحيح هو أعلى أولوياتك، فمن المتوقع أن تبطئ بما يكفي لدراسة التفاصيل، وعليه تصبح شديد التركيز ومستغرقاً في المهمة التي بين يديك. وفي الغالب، فسوف تمعن النظر، وتنتبه لخطواتك قبل أن تخطوها، هذا لو أنك أقدمت على أي خطوة في الأصل. وقد ترفض حتى اتخاذ أي إجراء بسبب شك ما في النتائج.

أحياناً هي مسألة وقت: بالتأكيد من المهم إيجاد توازن بين الهدفين السابقين. نحن نسمي ذلك حسن أداء المهمة؛ لأن المهمة إذا لم يتم أداؤها جيداً، فهي بالفعل لم تؤدَ، أليس كذلك؟ ولكن متغيرات كثيرة يمكن أن تغير هذا التوازن. فعلى سبيل المثال، إذا كان أمامك أسبوعان لإنهاء مهمة ما، فستميل في البداية لأن تؤديها جيداً، وسوف تعمل ببطء وعناية. ولكن عندما يقترب الموعد النهائي لإتمامها، وخاصة في الليلة السابقة عليه، فقد يتحول التوازن تماماً صوب إتمام المهمة! وقد تصبح فجأة مستعداً لأن تضحي بالتفاصيل، الأمر الذي لم يكن وارداً من قبل.

الانسجام مع الناس

هدف آخر يكمن وراء السلوك، هو الرغبة في الانسجام مع الناس. وهذا ضروري إذا أردت أن تكوّن وتطور علاقات معهم. فعندما يوجد أناس تود أن تنسجم معهم، فقد تصبح أقل حزماً حيث تضع احتياجاتهم قبل احتياجاتك. ولو كان الانسجام هو أعلى أولوياتك وسألك أحد الأشخاص: أين تريد أن تتناول غداءك؟ فقد تجيب: "أين تود أنت أن تذهب؟" وقد يكونون هم أيضاً يودون الانسجام، فيرد هذا الشخص مثلاً: "حيثما تحب. هل أنت جائع؟!" وقد تجيبه قائلاً: "هل أنت جائع؟" في مثل هذا الموقف تكون الرغبات الشخصية أقل أهمية من هدف الانسجام مع إنسان آخر.

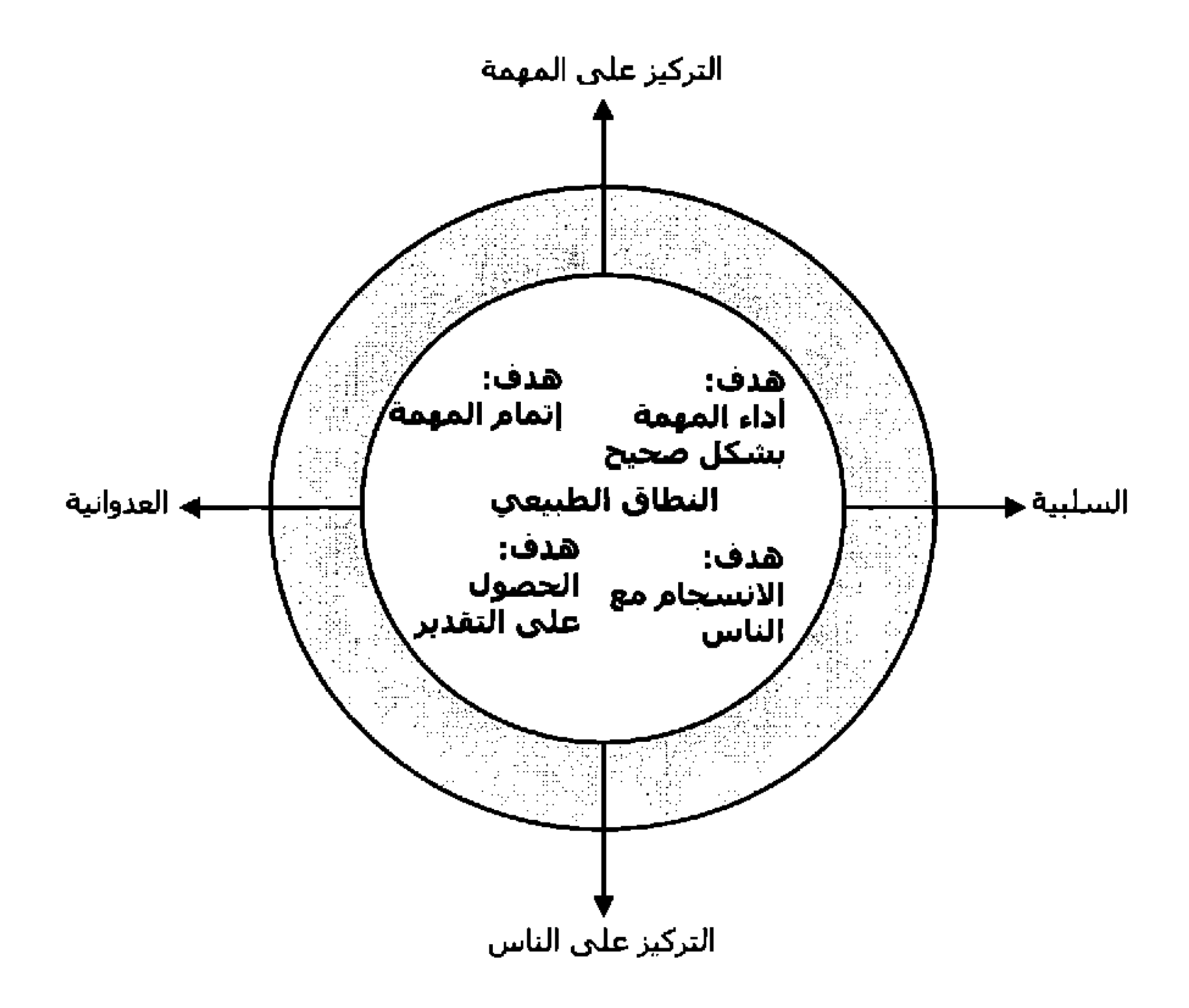
ولكن أحياناً تصبح الرغبة في الظهور وسط الزحام والتميز على الآخرين أولوية أعلى بالنسبة للناس.

الحصول على استحسان الناس

الهدف العام الرابع هو: "الحصول على استحسان الناس". وهو يتطلب درجة عالية من الحزم وأن يكون تركيزك على الناس لكي يروك ويسمعوك ويعترفوا بوجودك. إن الرغبة في الإسهام بدور من أجل الآخرين والحصول على استحسانهم من وراء ذلك هي أكثر الدوافع المعروفة قوة. فالدراسات تظهر أن الأشخاص الذين يحبون عملهم، وكذلك الزوجات والأزواج السعداء هم الذين يشعرون بالتقدير لذواتهم ولما يقومون به. فلو كانت نيتك هي الحصول على التقدير من جانب صديقك عند ذهابك للغداء معه، فقد تقول: "هذا هو المطعم الرائع الذي وددت أن أدعوك إليه! سوف يعجبك كثيراً؛ فدائماً ما يشكرني أصدقائي على دعوتهم لهذا المكان".

احياناً تأخذ ما تعطيه

من المهم إيجاد توازن بين الهدفين السابقين، فنحن نؤمن أنك تحصل على التقدير عندما تقدمه. فإظهار التقدير للآخرين والانسجام معهم يسيران معاً يداً في يد. ولكن العديد من المتغيرات تستطيع التأثير على هذا التوازن، فعلى سبيل المثال، إذا كنت الموظف الجديد في المكتب، ففي البداية ستميل أكثر في اتجاه تحقيق الانسجام، وسوف تحرص على أن تكون مراعياً لحقوق ومشاعر الآخرين، ومهتماً بهم ومتعاوناً معهم. وعند اقتراب موعد الترقيات، قد يميل التوازن بشدة صوب الحصول على التقدير! ولو خشيت أن يتم إغفال مجهوداتك، فقد يقل اهتمامك بمشاعر الآخرين عن ذي قبل. وبالمثل، فإنه أثناء التودد السابق على الزواج يميل الناس لإظهار اهتمام كبير باحتياجات واهتمامات بعضهم البعض، ولكن بعد سنوات من الزواج ليس من المستغرب أن نسمع أن كل طرف على حدة يطالب بأن تلبى احتياجاته الخاصة.

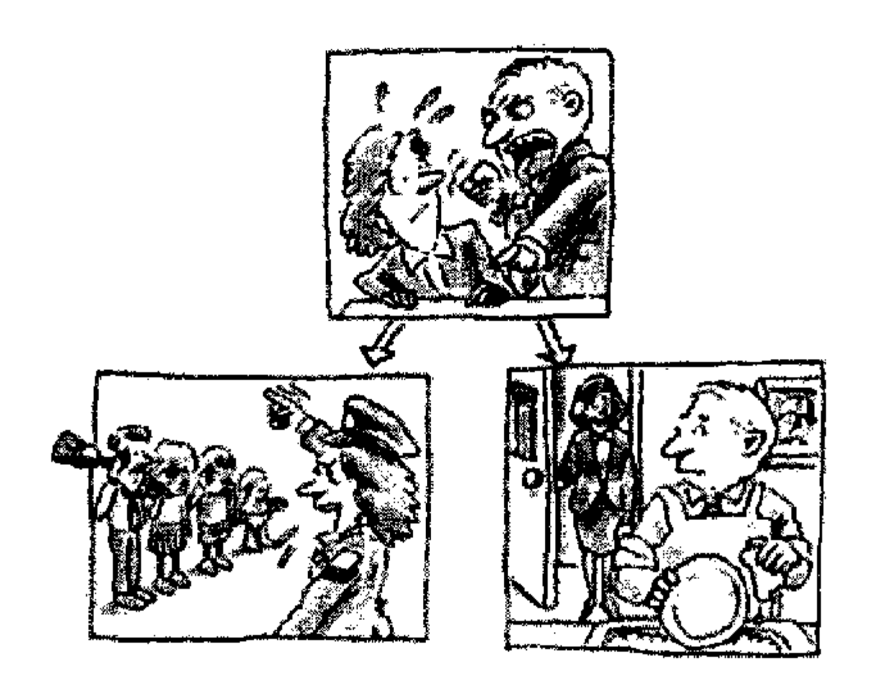


إنها مسألة توازن

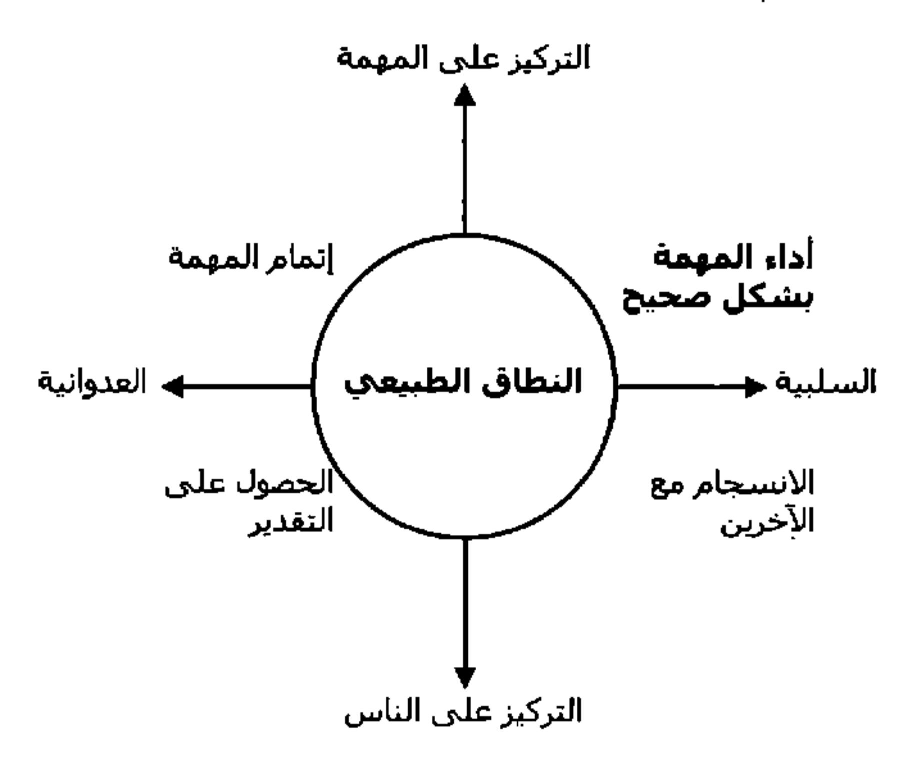
كل هذه الأهداف: إتمام المهمة، وأداء المهمة بشكل صحيح، وتحقيق الانسجام مع الآخرين، والحصول على التقدير، لها أوقاتها ومكانها في حياتنا. وعادة ما يؤدي الحفاظ على التوازن بينها إلى ضغوط أقل ونجاح أكبر. فلكي تنجز المهمة، سوف يتعين عليك الاهتمام حتى تؤديها جيداً. وإذا أردت أن تؤديها جيداً، فسوف تتجنب التعقيدات بأن تحرص على الانسجام بين الجميع. ولكي ينجح جهد جماعي، فكل شخص لابد وأن يشعر بالتقدير والأهمية. ولأن ترتيب هذه الأهداف من حيث الأولوية يمكن أن يتغير من لحظة لأخرى، فإن الدائرة المظللة في الرسم التخطيطي السابق تمثل التوازن الطبيعي لهذه الأهداف بداخلنا جميعاً.

وكما تتغير الأهداف، يتغير السلوك كذلك

تأمل المواقف التالية لكي تلاحظ كيف يتغير السلوك تبعاً للهدف.

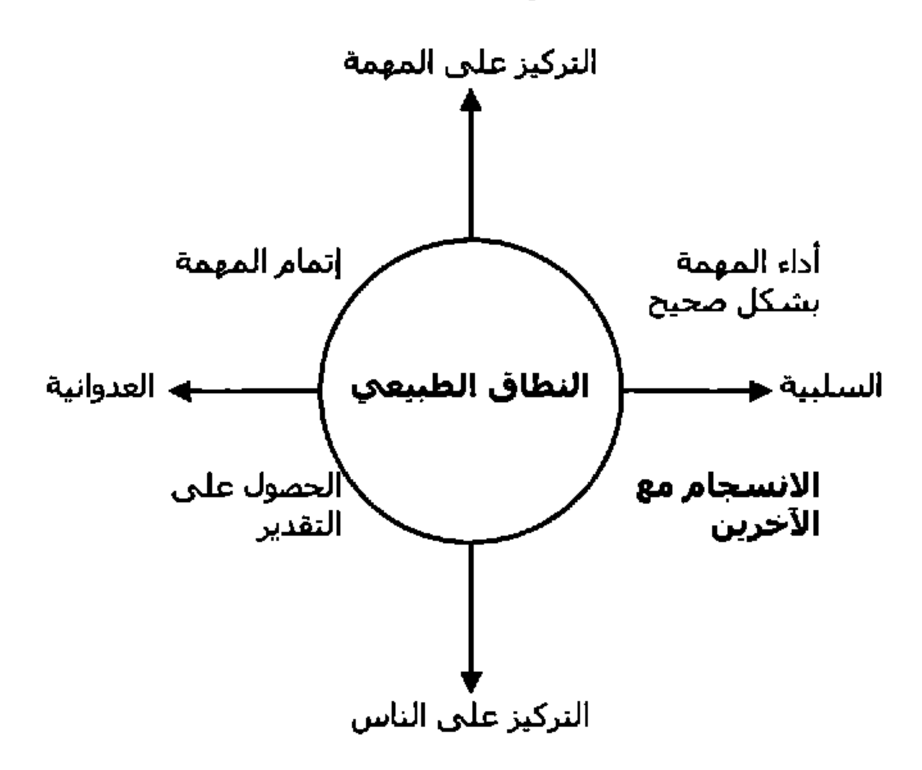


تم تكليف "جاك" بتنفيذ مشروع في العمل. كان لديه ثلاثة أسابيع للانتهاء منه، ولأن المشروع يمكن أن يؤدي إلى ترقية، كان "جاك" يرغب بحق في القيام به على الوجه الأكمل. كان يحتاج لبعض الأرقام من زميله في العمل "رالف". أعطاه "رالف" الورق قائلاً: "المحصلة النهائية تبلغ حوالي ١٠٥٠". قال جاك: "ماذا تعني بحوالي ١٠٥٠؟ ما الرقم بالضبط؟"، رد رالف: "١٠٥٠". فقال جاك: "هل أنت متأكد؟"، فأجاب "رالف": "نعم، متأكد جداً". قام "جاك" بالاتصال بزوجته وأخبرها أنه سيعود للمنزل متأخراً. وفي تلك الليلة أغلق على نفسه مكتبه حتى يراجع ببطء ومنهجية أرقام "رالف". أين ترى موقعه من العدسة؟



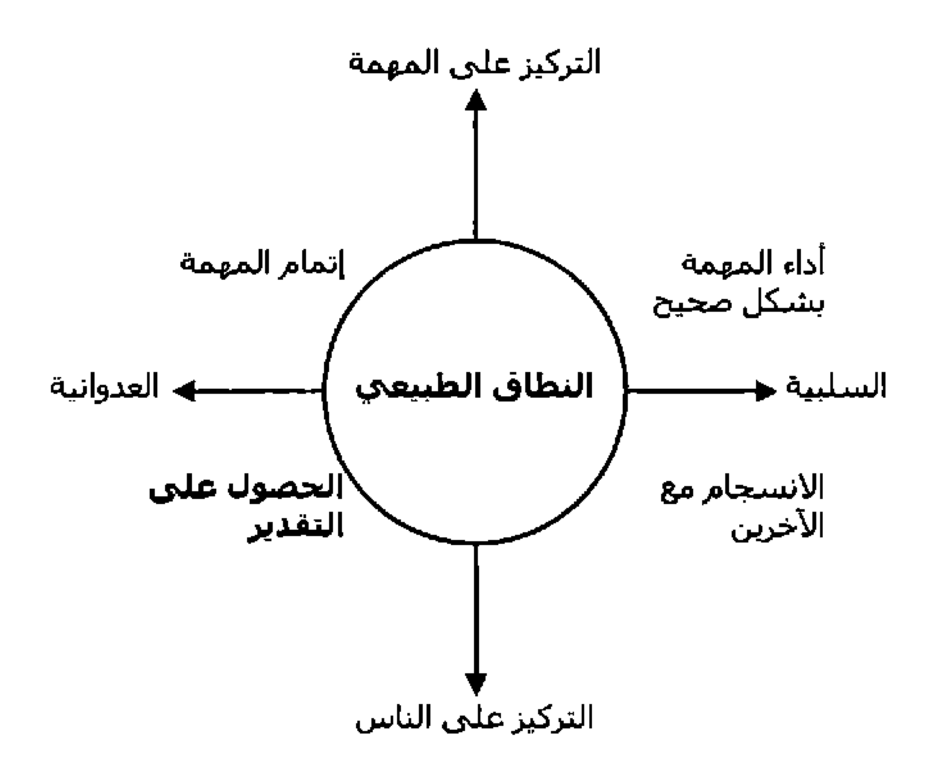
واضح أن أولويته هي أن يؤدي المهمة بطريقة صحيحة. إنه يبطئ ويستغرق داخل المهمة ليتيقن أنها أنجزت بدقة وبشكل صحيح.

نحن الآن في عطلة نهاية الأسبوع، وجاك يعمل في مكتبه بالمنزل. دخلت ابنته ذات السبعة أعوام وقالت: "أبي، أبي، تعالَ وانظر إلى الرسم الذي رسمته في حجرتي". ترك "جاك" عمله جانباً وأمضى ما تبقى من بعد الظهيرة يلعب مع ابنته. في نفس الليلة أخبرته زوجته أنها حصلت على جليسة للطفلة، واقترحت أن يخرجا لعشاء لطيف وحدهما. وعندما سألته أين يحب أن يذهب أجاب: "حيثما تريدين". على العشاء سألته إن كان لديه وقت غداً لإصلاح الصنبور الذي يتسرب منه الماء في المطبخ. فكر "جاك" في مشروعه وكان يعلم أنه ليس لديه وقت بالفعل ولكنه قال: "حسناً، سأفعل". فأين هو الآن؟



كان واضحاً أن الانسجام هو هدف "جاك". فقد وضع "جاك" احتياجاته جانباً ليسعد الأشخاص الذين يهمونه. وأصبح المشروع فجأة في المرتبة الثانية بعد الانسجام مع العائلة.

في اليوم التالي أصلح "جاك" الصنبور، ولأنه دخل الآن في "نوبة إصلاح"، فقد قام بإصلاح شعلة البوتاجاز التي كانت لا تعمل، وقام بتغيير ستارة كانت مقطوعة. وعندما عادت زوجته من السوق، كانت تود أن تريه ما قامت بشرائه، ولكنه أصر أولاً أن يريها ما قام هو به من إصلاحات، فأين جاك الآن؟

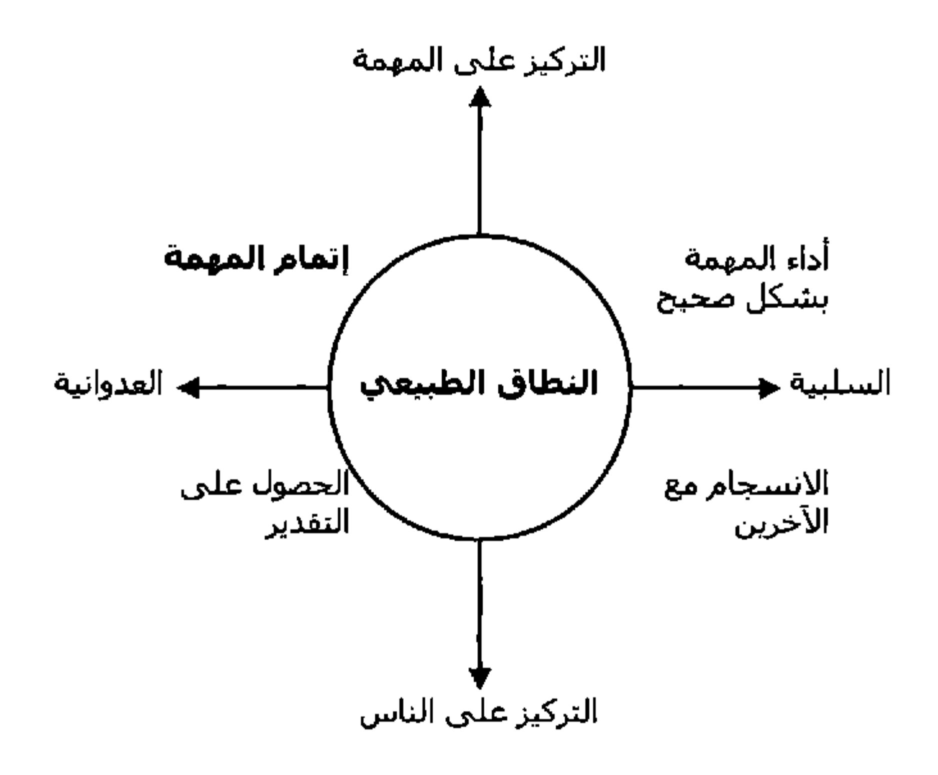


لو أنك قلت: إن هدفه هنا هو "الحصول على التقدير"، فهذا جيد جداً. لاحظ أنه، عندما عادت زوجته للمنزل، لو كان يسعى للتوافق معها، لكان رأى أولاً ما اشترته ليرضيها. ولكن لأن الحصول على التقدير كان أولويته، فلم يستطع الصبر حتى يريها ما قام به.

لم يستطع "جاك" إنجاز الكثير كما كان يتمنى في عطلة نهاية الأسبوع هذه، وانقضى الأسبوع التالي في بعض المشكلات، وفجأة اقترب الموعد النهائي لإتمام المشروع. كان يعمل بالمنزل عندما جاءته ابنته الصغرى وطلبت منه أن يجلس معها في حجرتها قبل نومها ويحميها من "الغيلان"، فقال: "لا توجد غيلان في حجرتك، والآن اذهبي لفراشك". وبعد قليل سألته زوجته إن كان يود تناول الشاي معها. وبدون أن ينظر إليها رد في فتور: "لا". بعد ذلك سألته عما سيفعلونه في عطلة نهاية الأسبوع القادمة وقدمت بعض الاقتراحات. فأجاب بغضب: "ليس لدي وقت لهذا الآن! اختاري أياً منها"، ثم عاد لعمله. ثم فكر في نفسه: "اللعنة! سوف يتعين علي أن أخمن بعض هذه الأرقام".

فأين "جاك" الآن؟

الجواب: إن هدفه هو إتمام المهمة. فتحت ضغط الموعد النهائي، أصبح "جاك" مركزاً بصورة أكبر على المهمة، ولم تعد لديه رغبة لمنح بعض الوقت لأسرته. كان تواصله مباشراً ومحدداً، وهو الآن لديه استعداد لتخمين بعض الأرقام، ولم يكن هذا مطروحاً قبل أسابيع قليلة، عندما كان لديه الوقت الكافي تماماً لأداء المهمة بطريقة صحيحة.



لاحظ في هذه الأمثلة كيف تغير سلوك "جاك" وفقاً للأهم بالنسبة له في موقف وزمن معين. والنقطة التي نود أن نخلص إليها هنا هي أن السلوك يتغير وفقاً للأهداف، واعتماداً على الأولويات التي لها الصدارة في لحظة ما. كلنا لدينا القدرة على أن نعمل من منطلق هذه الأهداف الأربعة. فلكي يتواصل الإنسان بنجاح مع الآخرين، لابد وأن يمتلك بعض الفهم لأكثر الأمور التي تعنيهم.

تستطيع أن تخمن خلفية الأشخاص

إذن كيف يمكن أن تحدد نوايا أو أهداف الآخرين؟ أحد المؤشرات السريعة هي طريقتهم في التواصل. دعنا نلقِ نظرة على هذا الاجتماع الذي يحضره أربعة أشخاص، لكل منهم هدف رئيسي مختلف، وكل لديه ما يقوله تبعاً لذلك. ومهمتك هي أن تنتبه لأسلوب تواصل كل منهم ثم تحدد الهدف الأساسي لكل منهم.

يقول الشخص الأول: "فلننفذ هذا الأمر وكفى! ما الموضوع التالي في جدول الاجتماع؟".

ترى ما النية التي تبدو من وراء هذا الأسلوب المختصر المحدد؟ لو بدا لك أن الأولوية هنا هي "إتمام المهمة"، إذن فأنت مستعد للانتقال إلى المثال التالي. عندما يريد الناس إنهاء المهام وكفى، فإنهم يجعلون تواصلهم مع الآخرين قصيراً ومحدداً.

ويقول شخص آخر في الاجتماع: "حسناً، استناداً لأرقام العامين الماضيين، ومع وضع التضخم، وتجزئة السوق، والمنافسة الأجنبية في الاعتبار، ومع استقراء المستقبل، أعتقد أن من مصلحتنا أن نأخذ مزيداً من الوقت لدراسة المشكلة تماماً، ولكن لو أن قراراً مطلوباً الآن، إذن فلننفذ هذا الأمر".

أية نية يطرحها على الأغلب هذه الأسلوب غير المباشر والمليء بالتفاصيل؟ لو أنك تفكر في "أداء المهمة بطريقة صحيحة" فقد أصبت. لاحظ أن كلا الشخصين قد قال: "فلننفذ هذا الأمر". ولكن الشخص الذي يود "أداء المهمة بطريقة صحيحة" لن يفكر أبداً في قول ذلك دون سند من التفاصيل.

والآن يتحدث الشخص الثالث في الاجتماع: "إنني أشعر، وأخبروني إن لم توافقوني في الرأي لأنني حقاً أقدر آراءكم -فأنا في الواقع قد تعلمت الكثير من العمل معكم جميعاً- ولكنني كنت فقط أفكر، لو أن الجميع يوافقون أنه ربما علينا فعلاً أن نقوم بالتنفيذ. فهل هذا ما يريده الجميع؟".

أية نية يطرحها على الأغلب هذا الأسلوب غير المباشر والمراعي لمشاعر الآخرين؟ لو أنك تشعر بارتياح في اعتبار هذا المثال نموذجاً "للانسجام مع الناس"، فهذا سليم تماماً. فالإنسان متى كان في حالة الرغبة في التوافق مع الآخرين يكون مراعياً لآرائهم ومشاعرهم.

وفجأة يقف الشخص الرابع في الاجتماع (على الرغم من أن الآخرين كانوا جالسين) ويصرخ بصوت عال: "أعتقد أنه يجب علينا التنفيذ، وسوف أخبركم لمَ: كان جدي يقول لي: "لو أنك تفوت يا بنَي فسوف تخسر". لم أعرف أبداً ما الذي كان يقصده بذلك، ولكن ما كان هذا يوقفني، هل تعرفون أن هذا يذكرني بمزحة سمعتها أعتقد أنها سوف تعجبكم...".

وبينما يستمر هذا الشخص في حديثه، نود منك أن تتوقف وتفكر أية نية يمكن أن يقدمها هذا الأسلوب المطول؟ لو أنك فكرت في "الحصول على تقدير الناس"، فإنك تكون قد قطعت شوطاً كبيراً حتى الآن في تعلم التعرف على النوايا أو الأهداف عن طريق ملاحظة أسلوب الشخص في التواصل. إن الإنسان الذي يكون في حالة الرغبة في نيل التقدير من الآخرين كثيراً ما يميل إلى التصرف بطريقة استعراضية توحي بالثقة.

هل يمكنك تفهم كيف يمكن لأناس تختلف أولوياتهم أن يدفع بعضهم بعضاً للجنون؟

الآن فكر في الأشخاص "المعضلة" في حياتك. هل تتذكر كيف كانوا يتصرفون في المواقف التي وجدتهم فيها مزعجين؟ وماذا عنك؟ من كان أكثر مباشرة وتحديداً؟ من كان معنياً أكثر بالتفاصيل؟ من الذي نزل عن إرادته للآخرين؟ من الذي كان أكثر إسهاباً؟ من الذي ركز أكثر

على المهمة، ومن الذي ركز أكثر على الناس؟ من الذي كان عدوانياً ومن الذي كان سلبياً؟ وعليه، فعن طريق ملاحظة السلوك والتصرفات والاستماع لأنماط التواصل للأشخاص مثيري المشكلات، تستطيع معرفة أولوياتهم وأهدافهم.

الاشتراك في الأولويات يحول دون حدوث المشكلات

عندما يشترك الناس في الأولويات، يصبح من الصعب حدوث سوء فهم أو صراع. فعلى سبيل المثال:

فلو أنك تعمل مع زميل في مشروع وهو يريد إنجازه وكفى، فسوف تركز على المهمة وتنجزها ويكون تحاورك معه قصيراً ومحدداً.

ولو أنك تعمل مع آخر يود إنجاز العمل بطريقة صحيحة تماماً، فسوف تركز على المهمة وتعني بالتفاصيل وسوف تكون تقاريرك المقدمة له معززة بالوثائق الجيدة.

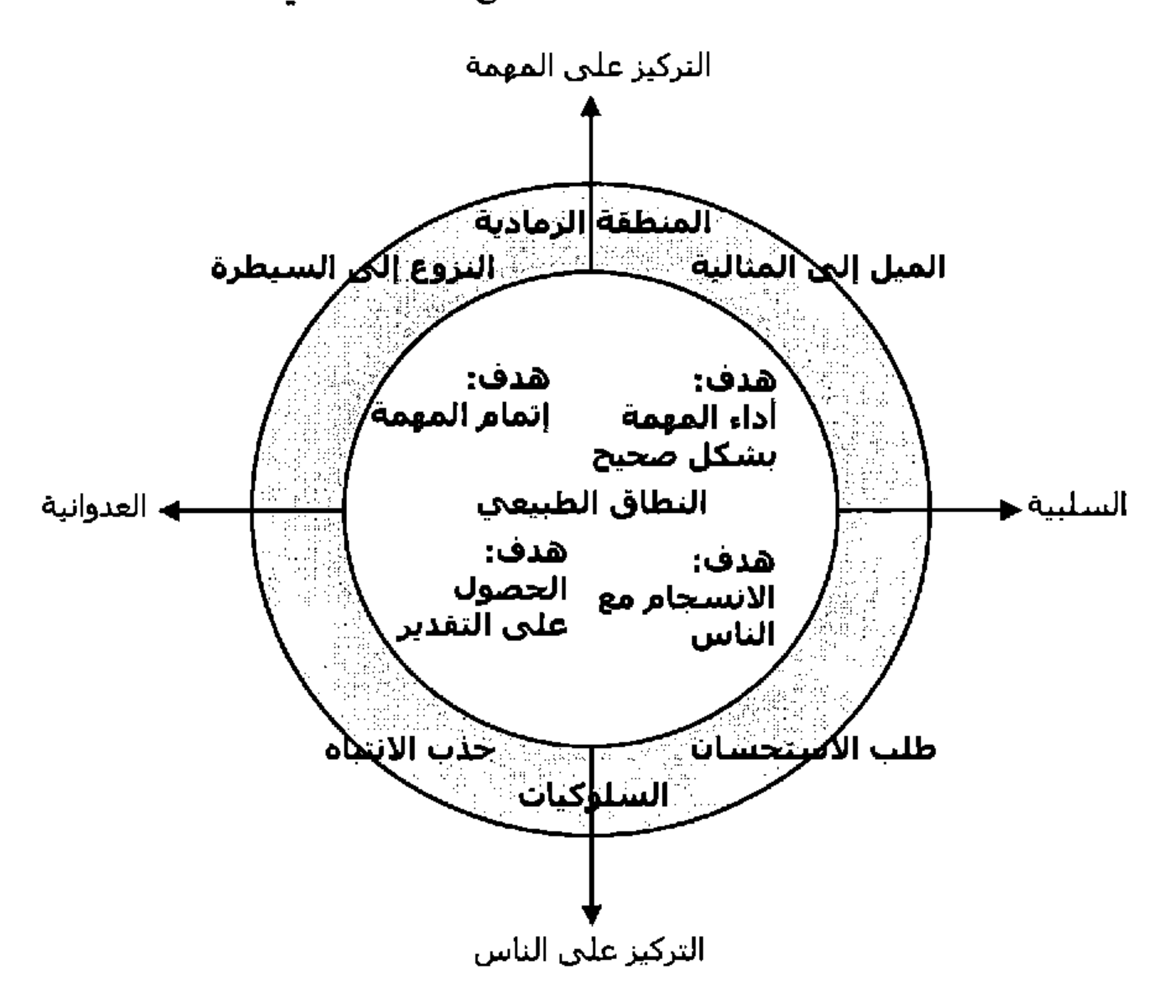
ولو كان هناك شخص تعرفه يود أن يتودد إليك، فسوف تجعله يعرف أنك تهتم به وتحبه بأحاديثك الودودة وتواصلك الحميم.

ولو كان هناك شخص تعرفه يرغب في الحصول على التقدير اللازم عما يقوم، فسوف تجعله يعرف أنك تقدر مساهمته، وستفعل ذلك في حماس ومن خلال كلمات تعبر عن الامتنان والعرفان.

ماذا يحدث عندما لا تتحقق الأهداف؟

دعنا ننظر ماذا يحدث عندما لا تتحقق الأهداف. فعندما يريد الناس إنجاز المهام ويخشون عدم إنجازها، يصبح سلوكهم أكثر ميلاً إلى السيطرة؛ لأنهم يحاولون تحمل المسئولية والإمساك بزمام الأمور ودفع المسألة للأمام. وعندما يريد الأشخاص إنجاز المهام بطريقة صحيحة ويخشون إنجازها بطريقة خاطئة، يصبح سلوكهم أكثر رغبة في المثالية، ويتلمسون أي نقص أو خطأ متوقع. وعندما يود الناس التودد إلى الآخرين والانسجام معهم ويخشون الإهمال من جانبهم، فإن سلوكهم يميل لطلب القبول والاستحسان، ويضحون باحتياجاتهم الشخصية لإرضائهم. أما عندما يريد الناس الحصول على التقدير ويخشون عدمه، يصبح سلوكهم أكثر ميلاً لجذب الانتباه، وإجباراً للآخرين على الشعور بهم. وهكذا تبدأ المشكلة، وهذه التغيرات السلوكية

الأربعة هي فقط المقدمة لتحول هذه النماذج إلى أشخاص لا تحتملهم. وباستخدامنا لعدستنا، فإن هذه التغيرات السلوكية تمثلها المنطقة الموجودة مباشرة خارج النطاق الطبيعي.



لو لاحظت هذه التغيرات في السلوك، فعليك أن تركز فوراً على الائتلاف (الفصل الرابع) مع هذا الشخص. ولكن إذا لم يكن لديه استعداد لأن يكون مرناً، فالحقيقة هي أن سلوكه سوف يستمر في التغير إلى أسوأ نموذج للإنسان المعضلة، أو على الأصح أسوأ كابوس!



الطريق إلى جهنم مفروش بالنوايا الحسنة

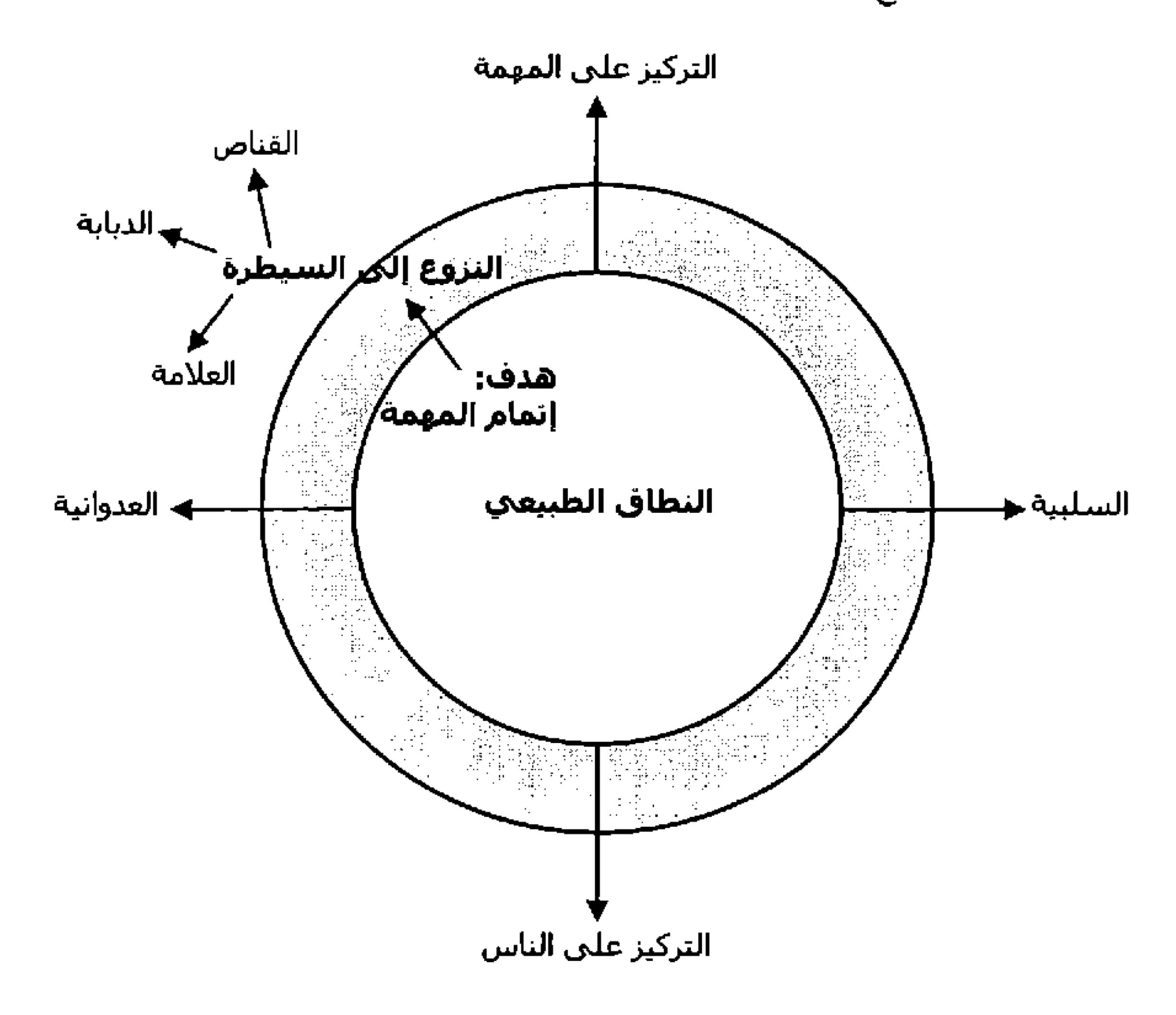
بمجرد أن يقرر المرء أن ما يريده لا يتحقق أو أن ما لا يريده هو ما يتحقق، يصبح سلوكه أكثر تطرفاً، وعليه يصبح أقل احتمالاً للآخرين. الآن نستطيع ملاحظة كيف يمكن أن يؤدي تهديد أو إحباط النوايا الإيجابية إلى سلوكيات الأشخاص ذوي الطباع الصعبة.

تهديد هدف إتمام المهمة

عبر العدسة المشوهة التي ينظر بها أصحاب هدف إتمام المهمة عندما يصيبهم الإحباط من إمكانية عدم تحقيقه، يبدو الآخرون يضيعون الوقت، أو ينحرفون عن المسار الصحيح،

أو يأخذون وقتاً أكثر من اللازم عن عمد. ويزداد الهدف حدة، وتصبح السلوكيات التابعة أكثر تحكماً وجنوحاً إلى السيطرة. والأنماط السلوكية الثلاثة الأصعب في نزوعها إلى التحكم هي: "الدبابة" و"القناص" و"العلامة".

الدبابة. إنه في مهمة عاجلة، وبالتالي فهو غير قادر على الإبطاء، ويدفعك في كل اتجاه أو يسحقك بقدميه. ليس لدى "الدبابة" أي مانع من تقطيعك إرباً، ولكن المفارقة هي أن الأمر ليس شخصياً، إنك بالصدفة مررت في طريقه. وفي محاولة منه للتحكم في العملية وإتمام المهمة، فإن سلوك "الدبابة" يتراوح من وقاحة باردة إلى عدوانية تامة.



القناص. إنه بارع في التخطيط والتدبير حين لا تسير الأمور وفق هواه. إن القناص يحاول السيطرة عليك عن طريق إحراجك والتحقير من شأنك. إن معظم الناس يعيشون في خوف من تعرضهم للإحراج أمام الآخرين، وهذه حقيقة يستغلها القناص لصالحه عن طريق العبارات غير المنصفة والتعليقات الساخرة في أوقات تكون أنت فيها في أشد حالات الضعف والحساسية.

العلامة. الشخص "العلامة" يسيطر على الناس والأحداث بسيطرته على الحوار عن طريق المناقشات الطويلة المتعجرفة، وتنحية المعارضة بالتقاط الثغرات ونقاط الضعف لهز الثقة بوجهة

النظر الأخرى. ولأن الشخص "العلامة" لديه المعلومة والكفاءة، فإن معظم الناس سرعان ما ترهقهم خطته ويقومون بالتسليم.

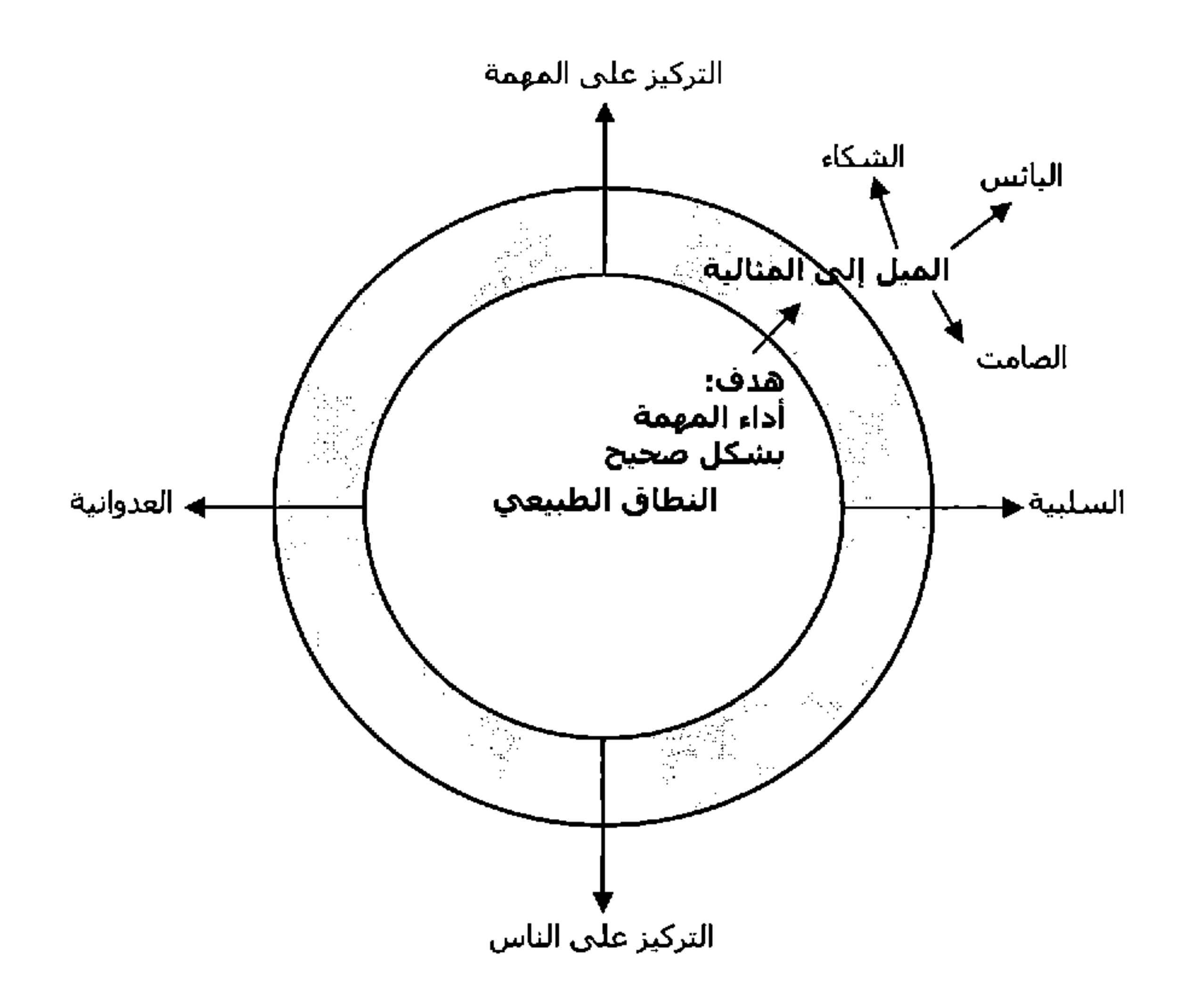
تهديد هدف إتمام المهمة بطريقة صحيحة

عبر العدسة المشوهة التي ينظر بها أصحاب هدف إتمام المهمة بكفاءة، إذا ما أصابهم الإحباط من فكرة عدم تحقيقه، يبدو كل شيء حول هذا الشخص عبثياً وبعيداً عن الدقة والنظام. ومما يزيد الطين بلة أن هذا الشخص يستخدم في تعامله مع هذه المواقف كلمات مرعبة ومشوشة مثل: "تقريباً"، و"ممكن"، و"حوالي". وعندما يصل لدرجة كافية من الانفعال يصبح السلوك متزايداً في تشاؤمه وسعيه إلى الكمال. إن "الشكاء" و"اليائس" و" الصامت" كلهم يمثلون هذا النوع من السلوك.

الشكاء. في عالمنا غير المثالي، يعتقد "الشكاء" أنه عاجز عن إحداث أي تغيير. إنه مثقل ومقهور بسبب الشك فيما قد يحدث من خطأ. يهجر "الشكاء" كل الأفكار التي قد تساعد على إيجاد الحلول، وبدلاً من ذلك، ومع زيادة شعوره بالعجز، يركز على أية مشكلات يمكن أن تستخدم كدليل على تعميماته الضخمة. إنه يبدأ في الأنين والشكوى: "لا شيء يمضي بطريقة صحيحة، وكل شيء يمضي على نحو خاطئ". إن هذا بكل تأكيد يؤدي فقط إلى دفع الآخرين للجنون، ومع تداعي الموقف يتولد المزيد من الأنين والتذمر.

اليائس. على عكس "الشكاء"، فإن الإنسان "اليائس" لا يشعر بالعجز في مواجهة الأمور السيئة، وبدلاً من ذلك فإنه يصبح يائساً وعلى يقين بأن ما ساء من الأمور لن يتحسن أبداً. هؤلاء الناس ليس لديهم أي مانع لأن يعرف الآخرون ما يشعرون به: "لتنسَ ذلك، لقد جربنا هذا الأمر ولكنه لم ينجح آنذاك، وعليه فلن ينجح الآن، وأنت تخدع نفسك لو قال لك أحد خلاف ذلك. تخلَّ عن الأمر، ووفر على نفسك جهداً ضائعاً في قضية خاسرة". هذا البئر الجذاب يسحب الآخرين إلى حفرة اليأس الشخصية للإنسان "اليائس".

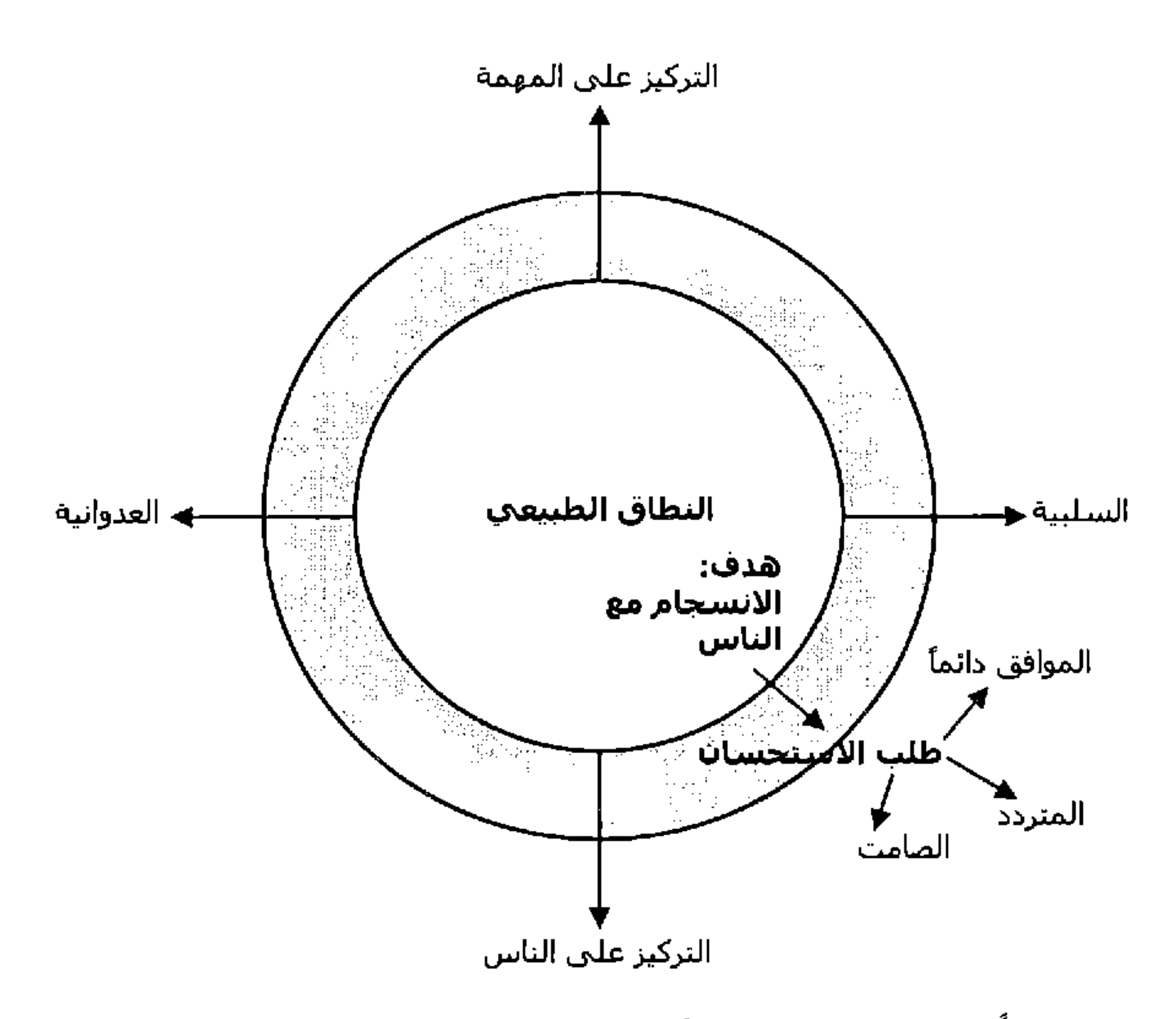
الصامت. عندما تعجز الأحداث عن الارتقاء لمستوى الكمال، فإن بعض الناس يصيبهم الإحباط تماماً حتى إنهم ينسحبون كلية. قد تكون هناك صرخة أخيرة في وجه القوى التي فشلت في ضبط الأمور: "حسناً! فلتفعل هذا الأمر على طريقتك، ولكن لا تأتي إلي باكياً إن لم تفلح!". وكما ترى، فإنه لم يفعل أو يقل شيئاً.



تهديد هدف الانسجام مع الآخرين

من خلال العدسة المشوهة التي ينظر بها أصحاب هدف التوافق مع الناس، عندما يحبطهم أن هذا الهدف لن يتحقق، فإن الشك في شعور الآخرين تجاههم يؤدي بهم إلى ردود أفعال، وتعليقات، وتعبيرات ذات طابع شخصي في مجملها. ويصبح السلوك بصورة متزايدة موجهاً نحو اكتساب القبول وتجنب الخلاف. وأصعب ثلاثة سلوكيات باحثة عن الاستحسان والقبول هي: السلبي "الصامت"، وضعيف الشخصية "الموافق دائماً"، و"المتردد".

الصامت. لأنه مسالم وغير راض وغير واثق، فلكي يتوافق مع الناس فإنه يتفوق في استخدام اللسان اللاذع. ولأنه لا يجد أي شيء لطيفاً يقوله، لا يقول شيئاً على الإطلاق. في أسوأ أحواله لا يقول شيئاً تقريباً طوال الوقت. هذه –وبصور عديدة– هي خطتهم المثالية لتجنب الصراع ولتجنب جرح مشاعر الآخرين وللابتعاد عن إغضاب أحد. إنها تقريباً خطة مثالية ولكن هناك ما يشوبها؛ فلأنه لا يستطيع أن يقيم علاقات حميمة أو يتحدث بصدق، فهو لا يستطيع التوافق بالفعل مع أي شخص.



الموافق دائماً. إن الشخص الموافق دائماً يسعى للحصول على القبول والاستحسان وتجنب الرفض والاستنكار عن طريق محاولة إرضاء الجميع. فهو يجيب بالقبول على كل طلب يطلبه الآخرون دون التفكير فيما وعد به ولا في نتائج عجزه عن إتمام ما وعد به. إنه يقول "بكل تأكيد" للطلب الأول، ثم "حسناً" للطلب التالي، و"حتماً" للذي يليه، وقبل أن يمر وقت طويل يكون الشخص الموافق دائماً قد أفاض في الوعود وخالف ما وعد به إلى درجة أن نفس الأشخاص الذين كان يسعى إلى الانسجام معهم من خلال تصرفاته أصبحوا في حالة غضب شديد منه. وفي الأحوال النادرة عندما يفي بوعده، تصبح حياته ليست ملكاً له؛ لأن كل اختياراته تدور حول احتياجات الآخرين ومطالبهم، وينتج عن هذا توتر عميق ورفض واستياء شديد لديه، وقد يؤدي ذلك إلى أفعال تخريبية غير واعية.

المتردد. الإنسان المتردد يتجنب الرفض عن طريق تجنب اتخاذ القرارات. فالقرار الخاطئ رغم كل شيء قد يغضب شخصاً ما أو قد يحدث خطأ ما، وحينئذ من سيكون الملام؟ والحل هو أن يرجئ اتخاذ القرار وأن يقدم كلاماً مطاطاً إلى أن يتخذ شخص آخر القرار أو يصنع القرار نفسه. وشأن كل السلوكيات الصعبة الأخرى فهذا السلوك يزيد المشكلة التي كان من المقرر حلها بما

يسببه من الإحباط الشديد والضجر، حتى إن الإنسان المتردد يحرم من العلاقات القيمة الهادفة مع الآخرين.

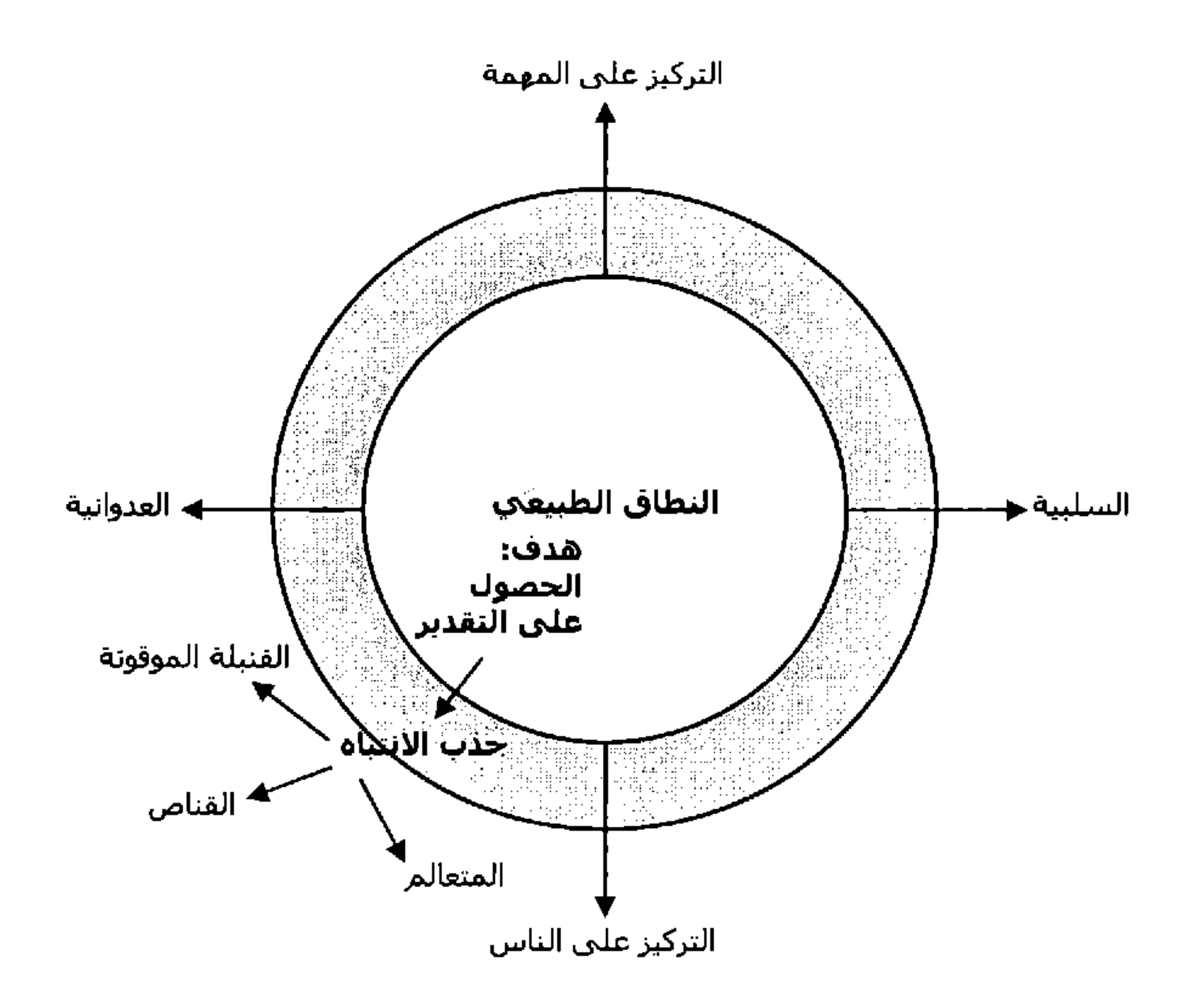
تهديد هدف الحصول على التقدير من الآخرين

عبر العدسة المشوهة التي ينظر بها أصحاب هدف الحصول على التقدير من الآخرين، إذا ما ألم بهم الإحباط من احتمال عدم تحقيق هذا الهدف، يتوحد في عقولهم الافتقار إلى التقييم الإيجابي مع ردود أفعال وتعليقات وتعبيرات الآخرين، ويميلون لتفسيرها بشكل شخصي. إن هدف الحصول على التقدير يزداد حدة مع زيادة الافتقار إلى التقييم الدال على الاستحسان، ويصبح السلوك هادفاً بشكل متزايد لجذب الانتباه. أصعب ثلاثة سلوكيات ساعية إلى جذب الانتباه والتي تنجم عن إحباط الرغبة في الحصول على التقدير يمثلها: "القنبلة الموقوتة"، و"القناص"، و"المتعالم".

سلوك "القنبلة الموقوتة". هؤلاء الأشخاص يقولون إنهم لا يحصلون على أي تقدير، وإنهم لا يحظون بأي احترام. وعندما يصبح الصمت والافتقار إلى التقدير صامين للآذان، ابحث حينئذ عن "القنبلة الموقوتة": "لا أحد هنا يبالي! هذه هي مشكلة العالم اليوم! لا أعرف حتى لمَ أهتم! لا أحد يقدر مدى صعوبة الأمر بالنسبة لي". يصعب تجاهل الصخب والاهتياج، ولكن لأن هذا السلوك اليائس ينتج اهتماماً سلبياً ويولد الامتعاض، فإن "القنبلة الموقوتة" يكون أميل للانفجار عند أول استفزاز.

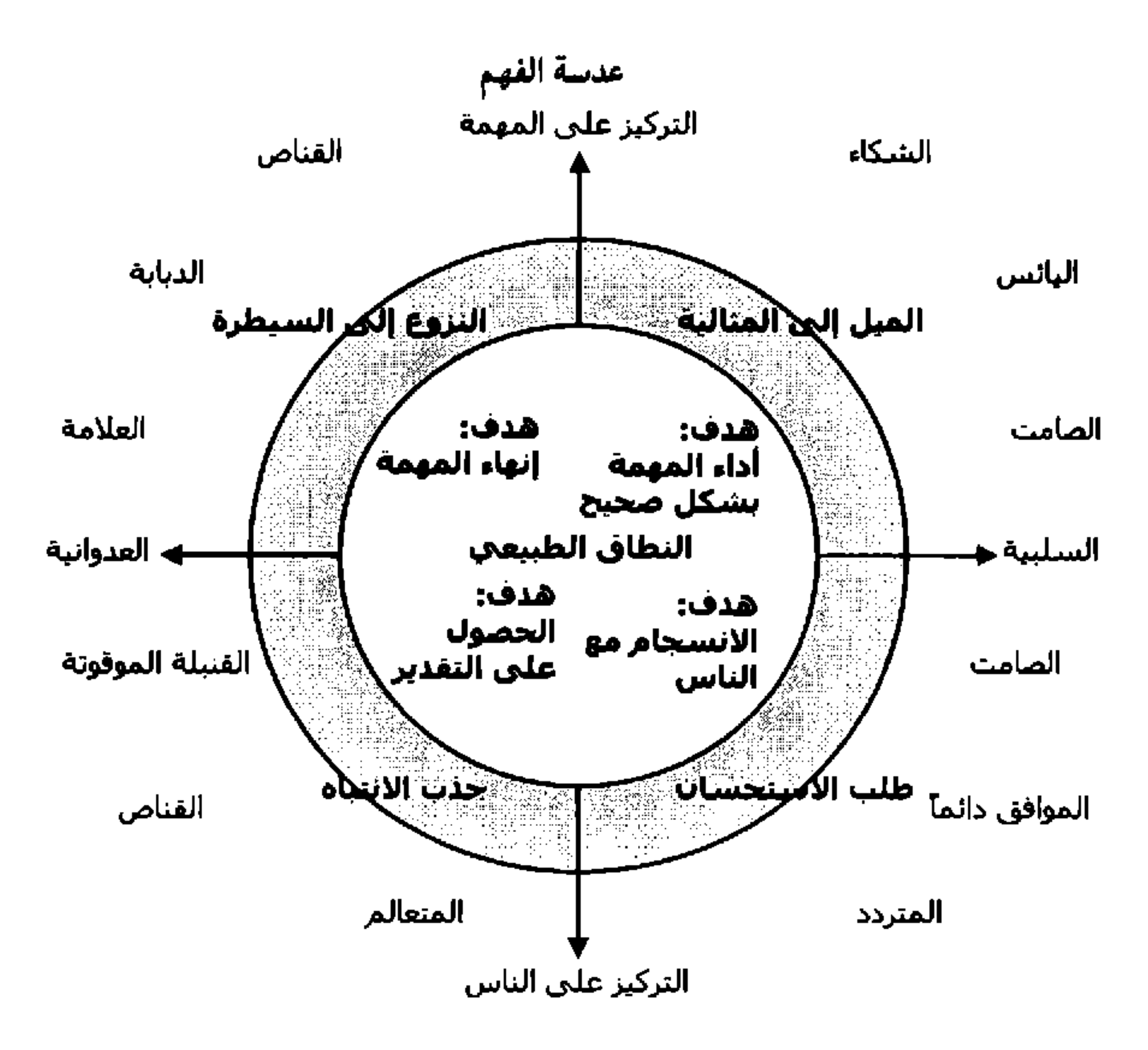
"القناص" الودود. هذا القناص يحبك بالفعل، وهجومه هو "طريقة هزلية" لجذب الانتباه. "إنني لا أنسى وجهاً أبداً... ولكن في حالتك فسوف أتصرف بشكل استثنائي". العديد من الناس لديهم علاقات لا تخلو من الهجوم المازح. وعادة ما يكون أفضل دفاع هو الهجوم الجيد عليهم، لأنه بدلاً من الغضب يكون رد الهجوم نوعاً من الاستحسان. ولكن لو أن الشخص المستقبل لم يمنح أو يستقبل التقدير بهذا الأسلوب، فإنه ربما يظل مبتسماً من الخارج ولكنه ينزف من داخله من جراء جرح مشاعره.

سلوك "المتعالم". إن "المتعالم" هو شخص متخصص في المبالغة والتهويل والمعرفة بأنصاف الحقائق فقط والجعجعة وتقديم النصائح غير المفيدة والإدلاء بآرائه في حين أن أحداً لم يطلبها. ولأنه شخصية تتسم بالجاذبية والحماسة، فإن هذا الشخص التواق لجذب انتباه الآخرين يستطيع أن يقنع ويخدع جماعة كاملة من البسطاء ويزج بهم في مشاكل خطيرة. ولو أنك ناقشته، فسوف يعلو صوته ويصمم على رأيه ويرفض التراجع حتى تبدو أحمق مثله تماماً.



ولكي نلخص:

- يصبح السلوك أكثر ميلاً إلى السيطرة والتحكم عندما تحبط "نية" إتمام المهمة مما يؤدي بالمرء إلى أن يصبح أحد النماذج التالية: "الدبابة"، أو "القناص"، أو "العلامة".
- يصبح السلوك أكثر ميلاً إلى المثالية عندما تحبط "نية" أداء المهمة بكفاءة مما يؤدي بالمرء إلى أن يصبح أحد هذه النماذج: "الشكاء"، أو "الصامت"، أو "اليائس".
- يصبح السلوك أكثر سعياً للحصول على القبول والاستحسان عندما تحبط نية التوافق والانسجام مع الآخرين مما يؤدي بالمرء إلى أن يصبح أحد النماذج التالية: "الموافق دائماً"، أو "المتردد"، أو "الصامت".
- يصبح السلوك أكثر ميلاً للاستحواذ على انتباه الآخرين عندما تحبط نية الحصول على التقدير مما يؤدي بالمرء إلى أن يصبح أحد النماذج التالية: "القنبلة الموقوتة"، أو "المتعالم"، أو "القناص".



يمكنك الحصول على نسخة ملونة من هذا الشكل التوضيحي على موقع: www.DealingWithPeople.com

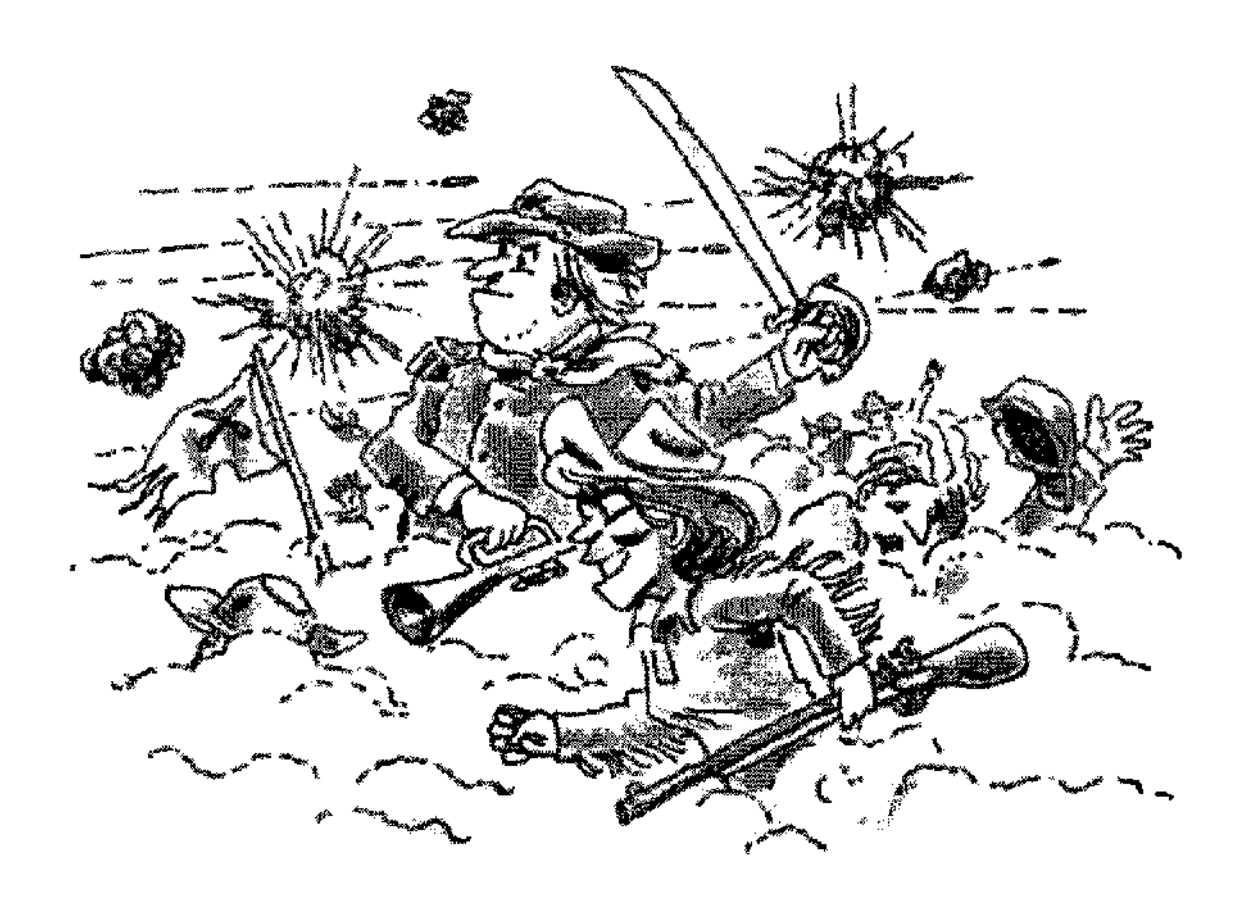
وبينما أنت تطالع أوصاف السلوكيات العشرة الصعبة والتي لا يحتملها الناس، ربما لاحظت أنه عندما تحبط في أهدافك، فإنك أحياناً تصبح بعضاً من هؤلاء الناس أيضاً، وهذا ليس بالأمر المستغرب؛ فكما قلنا من قبل: إن كل شخص هو شخص مزعج وصعب المراس في نظر شخص آخر في بعض الأوقات. من منا لم يئن، ولم يشك، ولم يصبح بائساً أو مبالغاً في وقت ما؟ من منا لم يخفِ في بعض المرات مشاعره الحقيقية، أو ماطل في اتخاذ قرار ما، أو فقد أعصابه، أو علا صوته بالاتهام، أو انسحب من الميدان تماماً؟ إن الفارق بينك وبين من تعتبرهم ذوي طباع صعبة فيما يتعلق بهذه التصرفات قد يكون مسألة الحدة أو التكرار أو الإدراك أو الشعور بالمسئولية. ولكن النقطة الأساسية هنا هي أن هذه السلوكيات يمكن ملاحظتها وتغييرها.

إن سلوك الأشخاص الذين لا تحتملهم يحدده فهمهم ومنظورهم لما يظنون أنه يحدث حولهم ومدى ارتباط ذلك بما يظنونه مهماً. إن سلوكهم يتفاعل مع سلوكك والذي يعتمد على رؤيتك لنفس هذه المتغيرات، وهذا التفاعل يفرز نتائج معينة سواء كان بالصدفة أو عن قصد. إن نتائج تعاملاتك مع الناس وهم في أسوأ لحظاتهم تعتمد عليك إلى درجة كبيرة.

الجزء ٢

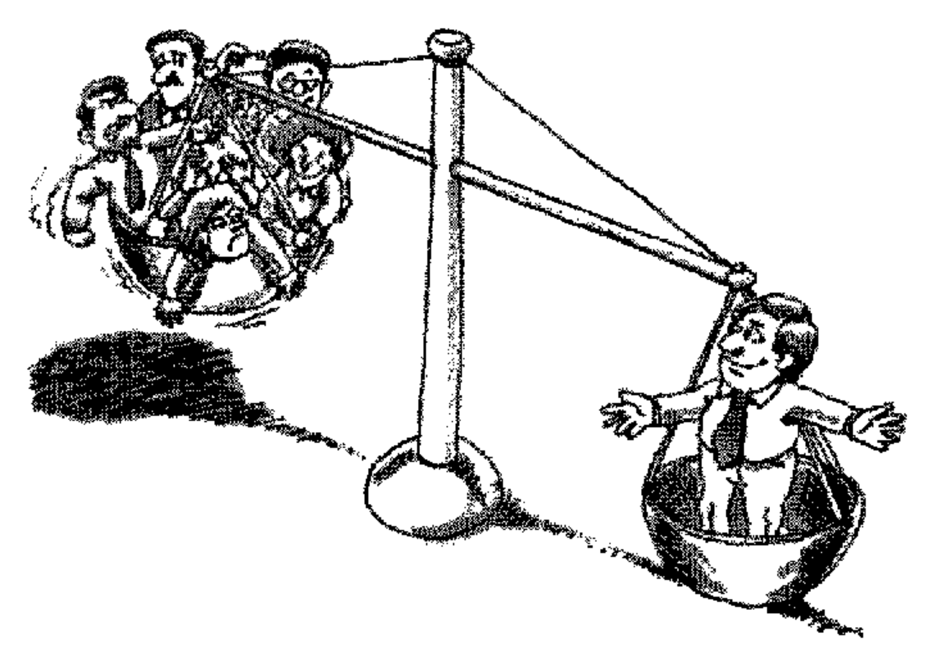
البقاء عبر التواصل البارع

سوف تعرف لِمَ نحتمل بعضنا البعض عندما نتوحد، ولِمَ لا نطيق بعضنا البعض ونحن منقسمون، وسوف تعرف كيف تستمع لتفهم، وكيف تصل إلى فهم أعمق، وكيف تتحدث لكي يفهمك الآخرون، ولكي تحصل على ما سعيت له وما توقعته



٤

من الصراع إلى التعاون



أوقية وقاية خير من رطل من أناس ذوي طباع صعبة.

أنت بالفعل تتواصل بنجاح مع معظم الناس، وتجد صعوبة فقط في التواصل مع عدد قليل منهم. وهدفنا من الفصول التالية هو أن نذكرك بمهارات الاتصال التي تستخدمها أنت بالفعل بدون وعي منك لكي تبني الثقة في علاقاتك مع من تهتم بهم. وبمجرد أن تتعرف على هذه المهارات، فإنك تستطيع استعمالها عن عمد مع الأشخاص الذين يثيرون المشكلات لكي تحول الصراع إلى تعاون.

مهارتان أساسيتان: التآلف وإعادة التوجيه

ما الذي يجعل الارتباط ببعض الناس سهلاً للغاية، والتعامل مع البعض الآخر مسألة في منتهى الصعوبة؟ كيف يمكن أن تكون متوافقاً مع شخص ما وفي صراع مع آخر؟! إن الإجابة عن هذين السؤالين هي أننا نحتمل بعضنا البعض عندما نتحد، ولا نطيق بعضنا البعض ونحن منقسمون.

فالصراع يحدث عندما يكون التركيز في العلاقات بين الناس منصباً على الاختلافات الموجودة بينهم. فكلما زاد الانقسام، تعجل التداعي.

أنت تتوافق مع الناس بصورة أفضل عندما يكون التركيز موجهاً إلى نقاط الاتفاق والتشابه بينك وبينهم. إن الفارق بين الاختلاف مع صديق والصراع مع شخص صعب المراس هو أن الخلاف مع الصديق تخفف من حدته الأرضية المشتركة بينكما. وعليه فإن النجاح في التواصل يعتمد على إيجاد أرضية مشتركة مع الطرف الآخر قبل محاولة إعادة توجيه التفاعل للحصول على نتيجة مختلفة. وكما هو واضح، فإن الحد من الاختلافات ضروري لنجاحك في التعامل مع الناس الذين لا تحتملهم.

وهنا يأتي دور التآلف وإعادة التوجيه. والتآلف هو أي سلوك تحد به من الخلافات بينك وبين إنسان آخر من أجل أن تلتقي معه حيث يقف تمهيداً للتحرك سوياً إلى أرضية مشتركة. ونتيجة التآلف هي زيادة الصلة. أما "إعادة التوجيه" فهي أي سلوك تستخدم فيه هذه الصلة لتغيير مسار هذا التفاعل.

إن التآلف هو مهارة اتصال أساسية؛ شيء يقوم به الناس بصورة تلقائية وطبيعية عندما تجمعهم رؤية مشتركة، أو يهتمون ببعضهم البعض، أو يريدون أن يعمقوا علاقاتهم. وسوف تندهش لمدى وجود التآلف في حياتك.

فعلى سبيل المثال، هل سبق لك أن اكتشفت فجأة أثناء حديثك مع شخص ما أن كلاً منكما قد نشأ في نفس المكان؟ في لحظة الاكتشاف هذه تقل الاختلافات وتشعران بالتقارب. هذه هي تجربة التآلف.

وهذا مثال آخر: هل سبق أن ذهبت لمطعم بصحبة صديق وألقيت نظرة على قائمة الطعام وسألته: "ماذا ستتناول؟" إن سؤالك هذا لا يتعلق بشكل كبير بما يريد أن يتناوله، ولكنه يتعلق بشكل كبير برسالة الألفة التي يبعثها. ولو أنه طلب مشروباً قبل الطعام وطلبت مثله، فإن هذا مثل آخر على الرغبة في التآلف والانسجام.

وعندما يعود طفلك من الحديقة باكياً من جرح في ركبته الصغيرة، ماذا تفعل؟ لو كان حبك للطفل قوياً، فإنك سوف تحمل الطفل حتى تنظر في عينيه أو تنحني أنت إليه لنفس الغرض. وقد تضع يدك على ركبتك أنت وتقطب وجهك وتقول بنفس طبقة الصوت: هل تؤلم؟ هذا هو التمازج والتآلف اللذان يظهران اهتمامك به.

هل وجدت نفسك في مناقشة مع بعض الناس الذين يملكون لكنة محلية واضحة ووجدت نفسك تتحدث مثلهم؟ لو حدث هذا، فإن هذا هو ميلك الفطري للتمازج والتناغم مع الأشخاص الذين تحبهم.

لو أنك ذهبت لمكان وأنت في كامل أناقتك ووجدت الآخرين كلهم بزى بسيط، حينئذ ستشعر بمشاعر عدم الألفة.

أنت تأتلف مع الناس بطرق عديدة. فأنت تأتلف بصرياً من خلال تعبيرات وجهك وحركاتك ووضع جسدك. وتأتلف لفظياً عن طريق درجة صوتك وسرعته. وتأتلف فكرياً بالكلمات. ولكن على نفس قدر تلقائية الائتلاف مع أناس تحبهم أو تشاركهم الهدف، تكون تلقائية عدم الائتلاف مع أناس تراهم ذوي طبيعة صعبة، والفشل في الائتلاف هنا تكون له نتائج خطيرة؛ فبدونه تصبح الاختلافات بينك وبينهم أساساً للصراع.

نقطة أساسية. لا يتعاون أحد مع شخص يبدو مناهضاً له. والحقيقة هي أنه في العلاقات الإنسانية لا توجد منطقة متوسطة؛ فعلى المستوى الواعي أو اللاواعي، يريد الناس أن يعرفوا وبشكل قاطع: "هل أنت معنا أم لا؟" وسوف تبدو لهم إما متحمساً وإما بارداً في علاقتك بهم فيرونك إما على أرضية مشتركة معهم وإما بعيداً تماماً عنهم. وصدق أو لا تصدق، إن هذا هو أحد الأشياء المشتركة بينك وبين الأشخاص ذوي الطبيعة الصعبة.

نقطة أساسية. دائماً ما يكون الائتلاف سابقاً لإعادة التوجيه، سواء كنت تسمع لتفهم الآخر، أو تتحدث ليفهمك هو. فقط بعد أن تنجح في تحقيق بعض الألفة والوئام مع الشخص صعب المراس عن طريق التآلف معه، تصبح قادراً على إعادة توجيه التفاعل وتغيير المسار في اتجاه نتيجة تستحق الاهتمام. سوف تجد في الاستراتيجيات التالية مهارات محددة للائتلاف وإعادة التوجيه بهدف الوصول إلى تواصل فعال مع الأشخاص ذوي الطباع الصعبة. وأنت تقرأ، حاول أن تتذكر أحداثاً استخدمت فيها هذه الاستراتيجيات بنجاح، وتخيل المرات المقبلة التي قد تستخدمها فيها مرة أخرى. وفي النصف الثاني من الكتاب، سوف نعتمد على هذه المهارات والاستراتيجيات للتعامل الفعال مع أصعب عشرة سلوكيات مرفوضة.

الائتلاف غير اللفظي عن طريق تعبيرات الجسم والوجه

يتحدث بعض الناس مستخدمين أيديهم، والبعض الآخر يتحدثون فقط بأفواههم. البعض يبتسم بأدب للجميع، والبعض الآخر يعبس في وجه الجميع، بينما يظل البعض غامضاً. البعض يقف عندما يتحدث، والبعض يجلس. البعض يقف في تراخٍ، والبعض يقف منتصباً، والبعض لا يتكئ

بظهره وهو جالس. هذه الفروق في الأسلوب يمكن أن تكون مصدراً لسوء التفسير، والهلوسة، وسوء الفهم. فالشخص الذي يعبر بيديه يرى الشخص الذي يتحدث فقط بفمه على أنه رجعي. والشخص الذي يتحدث فقط بفمه يرى الشخص الذي يعبر بيديه على أنه يفتقد السيطرة على الأمور. الشخص الذي يبتسم يرى الشخص الذي يعبس كريهاً، بينما يرى الشخص الذي يعبس الآخر الذي يبتسم على أنه متكلف أو أبله.

عندما يتوافق الناس مع بعضهم البعض، فإنهم يأتلفون تلقائياً فيعكس كل منهم وضع جسد وتعبيرات وجه وحركات الآخر. لو كنت مستمتعاً بحديث صديق وهو يجلس واضعاً ساقاً فوق الأخرى، فبعد وقت قليل سوف تضع أنت ساقاً فوق الأخرى بنفس الأسلوب. لو قام بتحرير ساقيه ومال للأمام، فبعد لحظات سوف تستجيب بأن تفعل نفس الشيء. لو كان يبتسم، فسوف ترد له الابتسامة. ولو أخبرك عن شيء يضايقه، فسوف تظهر له الاهتمام. لو تحدث مستعملاً يديه، فسوف تتجاوب بالمثل. وقد يصل الأمر إلى حد أنه لو حك رأسه فقد تصيبك فجأة حكة في رأسك في نفس المكان. وفي الواقع، لو أنك رأيت شريط فيديو لنفسك مع أناس تحسن التواصل معهم، ولو أنك أدرت الشريط بسرعة فسوف ترى ما يشبه مباراة غير واعية وتلقائية من التقليد والمحاكاة.

لنهاية هذا اليوم انتبه لطريقة الناس في عكس أو محاكاة السلوك غير اللفظي لبعضهم البعض. راقب كيف تأتلف مع الآخرين وكيف يأتلفون معك. راقب شخصين عن بعد وانظر كيف يأتلفان دون ألفاظ. لو رأيت زوجين يتناقشان، راقب كيف أن هناك تآلفاً قليلاً جداً، والكثير والكثير من الاختلافات.

في معظم الأحيان، يحدث التآلف غير الشفهي تلقائياً وعادة ما يمر دون أن يلحظه أي من الطرفين. والتآلف يمكن أن يوجد مناخاً من الثقة والتعاون بينك وبين الآخرين في حين أن عدم التآلف يؤدي إلى عكس ذلك. إحدى الطرق للتحكم في شخص صعب المراس في مناخ لا يتسم بالود هو أن تحاول أن تتآلف عن عمد مع وضع جسده، وتعبيرات وجهه وحركاته. إن هذا التآلف يرسل إشارة تقول: "إنني معك! لست عدواً! إنني مهتم بما تقول وتفعل!".

مهم: ليس من الضروري أن تأتلف كثيراً مع السلوكيات غير الشفهية لدرجة أن يلاحظ الآخر ذلك ويشعر أنك تسخر منه. فليس من الضروري أن تعكس أو تحاكي ما يفعله الشخص الآخر من رأسه إلى أخمص قدميه. عليك فقط أن تقلد السلوك كما سيحدث بشكل طبيعي كما لو أن كل منكما يتوافق مع الآخر. ففي الظروف العادية، هناك بعض الوقت يمر قبل محاكاة التغيرات في وضع الجسم. وأحياناً، يكون التآلف غير الشفهي متماثلاً في الجوهر ولكنه مختلف

في الشكل، هل سبق لك أن قابلت شخصاً يهز قدميه أثناء الحوار؟ قد لا تبدأ بهز رجليك لمحاكاته، ولكن وقبل أن تلاحظ تهز قدميك بنفس الإيقاع.

شيء واحد لا يجب أبداً أن تأتلف معه وهو أي حركة عدوانية موجهة لك. فلو أن شخصاً هز قبضته في وجهك وصرخ: "أعتقد أنك أحمق!"، فلا تهز قبضتك في وجهه وتبدأ في الصراخ: "حسناً، أظن أنك أحمق أيضاً" فهذا ليس تآلفاً. نحن لا نحبذ مواجهة العدوان بالعدوان. فمفتاح التآلف مع العدوان هو أن تقلل من حدته وأهميته بحزم. وسوف نتحدث عن ذلك في الفصلين اللذين نتحدث فيهما عن "الدبابة" و"القنبلة الموقوتة".

وعندما نلقي الضوء على أنواع السلوكيات العشرة الصعبة، سوف تكتشف إلى أي مدى يمكن أن يكون التآلف غير اللفظي مفيداً ونافعاً. باستخدامك لجسدك، تستطيع مساعدة "الموافقين دائماً"، و"المترددين"، و"الصامتين" على الشعور بالراحة معك، وسوف تكون قادراً على أن تثبت بدون كلام "للدبابة" أنك تستطيع الدفاع عن نفسك دون أن تكون عدوانياً.

التآلف الصوتي بدرجة الصوت وسرعة الكلام

متى تواصلت بنجاح مع الناس، فإنك تتآلف بشكل طبيعي مع درجة صوتهم وسرعتهم في الكلام. لو أنهم يتحدثون بصوت عال، فإنك تتحدث كذلك. لو تحدثوا بسرعة، فإنك تسرع أيضاً. إن الأشخاص الذين يتحدثون بسرعة يستمتعون بالإيقاع السريع، والأشخاص الذين يتحدثون ببطء يستمتعون بالإيقاع غير المتعجل. الأشخاص الهادئون يحبون الهدوء. والأشخاص ذوو الصوت العالي يحبون الصخب والضجيج. لو أنك فشلت في الائتلاف مع درجة صوت وسرعة كلام شخص ما، فربما ينتهي بك الحال وأنت تتحدث مع نفسك، أو وأنت تتعامل مع سوء فهم خطير.

وفي إحدى المرات تمت دعوتنا لمساعدة اثنين من الموظفين وهما "تيري" و"لاري" لحل مشاكلهم في العمل. أخبرنا "تيري" أنه يجد العمل مع "لاري" محبطاً للغاية لدرجة أنه سيكون مضطراً إلى البحث عن مكان آخر يعمل به لو استمرت المشاكل. وأخبرنا "لاري" أنه لن يفتقد "تيري" لو ترك العمل. لاحظنا أنه عندما يعبر "لاري" عن غضبه من "تيري" أن صوته يزداد قوة كما أن سرعته في الكلام تتزايد. ومن ناحية أخرى فقد لاحظنا أيضاً أن إيقاع تواصل "لاري" يميل إلى التسارع ويزداد صوته ارتفاعاً عندما يكون متحمساً لحدوث شيء ما، أو عندما يتحدث عن إنهاء مشروع أو يشعر بدرجة من الإلحاح بخصوص التعامل مع أحد الأشياء. وبصرف النظر عن أسباب تسارع إيقاع "لاري" في الكلام أو تزايد شدة صوته، كان نمط "تيري" هو الانسحاب من الميدان دائماً. لم يكن يفهم لمَ يتعامل "لاري" معه بهذه الطريقة الغاضبة، وقد أخبرنا قائلاً: "لا

يلزمني هذا النوع من الإيذاء". وكانت النتيجة أن "تيري" رفض أن يستمع لأي شيء يقوله "لاري"، ليس بسبب ما يقوله، ولكن بسبب الطريقة التي يتحدث بها. وجد "لاري" هذا محبطاً بصورة غير معقولة، وأصبح يفقد أعصابه بشكل لا يمكنه اجتنابه. فانسحب "تيري" أكثر مستخدماً غضب "لاري" كدليل على إيذاء "لاري". ومع الوقت، زادت المسافة بينهما بشكل كبير حتى كان على "لاري" أن يصرخ في "تيري" حتى يتبادلا أبسط المعلومات.

ولسوء الحظ، فإن هذا النمط ليس نادراً في أماكن العمل. وليست المشكلة أنه ليس هناك أي اهتمام أو رغبة لدى الأشخاص في العمل معاً، ولكن المشكلة هي أنه ليس هناك قدر كافٍ من التآلف. أوضحنا لهما هذا الأمر، وساعدناهما على الانتباه للاختلافات الموجودة بينهما في التواصل، ثم ساعدناهما على اكتشاف خيارات لتغيير سلوكهما عند تفاعلهما معاً. وبمجرد أن أدرك "لاري" أنه يريد من "تيري" أن ينتبه إليه عندما يحدثه، أصبحت مسألة يسيرة بالنسبة له أن يبطئ عن عمد من إيقاع تواصله، وبعبارة أخرى أن يأتلف معه حتى يستطيع "تيري" الاستماع إليه. وكان "تيري" حريصاً بالمثل على تحسين تواصله مع "لاري" لأنه –بعيداً عن علاقة العمل الصعبة هذه– يستمتع بالعمل لدى هذه الشركة بالتحديد، ولم يكن يستسيغ فكرة البحث عن عمل آخر. وعليه فقد بدأ يبذل الجهد المطلوب للانتباه لما يريد "لاري" قوله. وبدأ يستخدم تزايد سرعة "لاري" في الكلام أو ارتفاع صوته كإشارة بأن عليه أن يركز انتباهه، مدركاً أن ذلك لا يعني الغضب فقط من جانب "لاري"، بل إنه مؤشر على الإلحاح والأهمية التي يمنحها "لاري" لمشروع معين. وقام كل منهما بدوره لتحسين تعاملهما معاً. وهنا –كما في معظم الحالات– كانت الوسيلة أكثر من مضمون التعامل هي السبب للمشكلة.

٥

استمع لكي تفهم



يحتاج الناس إلى من يسمعهم ويفهمهم

عندما يعبر الناس عن أنفسهم لفظياً، فإنهم يحتاجون لردود يؤكد أن الآخرين قد استمعوا لهم، كما يريدون أيضاً أن يفهمهم الآخرون. وهذا صحيح حتى لو كانوا هم لا يفهمون أنفسهم، كما في حالة الأشخاص المحبطين عندما يحاولون أن يشرحوا مشاعرهم وأفكارهم. ولكن عندما يتقابل شخصان أو أكثر، ويريد كل منهما في نفس الوقت من الآخر أن يسمعه ويفهمه دون أن يكون لدى أي منهما الرغبة أو الاستعداد لسماع وفهم الآخر، عندئذ يصبح النزاع أو إنهاء الحوار شيئاً محتوماً. ولهذا السبب، فالمحاور المتمكن يجعل هدفه أن يسمع ويفهم غيره أولاً، قبل أن يحاول أن يجعل غيره يسمعه ويفهمه.

وإليك الأخبار السيئة: إن الاستراتيجية التي نقدمها لك والخاصة بالاستماع تتطلب منك أن تضع جانباً، وبصورة مؤقتة، احتياجك الخاص لأن يسمعك ويفهمك الآخرون في وقت تكون فيه في أمس الحاجة إلى ذلك. والآن إليك الخبر الطيب: عندما تساعد الأشخاص مسببي المشكلات على أن يعبروا عن أنفسهم تماماً، فإنك تزيد من احتمالية قدرتهم على الاستماع إليك بل ورغبتهم في ذلك أيضاً. في الواقع لا يوجد شك في أن الناس عندما يمرون بتجربة استماع وتفهم الآخرين لهم، يتخلون عن انشغالهم بأفكارهم ومشاعرهم الخاصة، وتنفتح أبواب عقولهم، الأمر الذي يؤدي إلى سهولة استماعهم للآخرين.

والفهم يحدث على مستويين: المستوى العاطفي، يشعر الناس أنك تتفهم ما يشعرون به؛ والمستوى الفكري، يعتقد الناس أنك تفهم ما يقولون. وعندما يصبح بعض الناس ذوي طباع صعبة (بمعنى أن نواياهم الإيجابية تصبح مهددة أو محبطة) فإن الاستماع إليهم لفهم مشاعرهم وأفكارهم يصبح هدفاً مفيداً. ولتحقيق هذا يلزمك اتباع سياسة بسيطة ولكنها مؤثرة وهي أن تستمتع بإيجابية (وليس بسلبية). لو أنك اعتدت الاستماع بالأسلوب الذي سنشرحه، فسوف تمنع بعض الناس من أن يصبحوا أناساً لا تحتملهم.

الخطوة ١. التآلف مع الآخرين. كيف يعرف الناس أنك تستمع لهم وتفهمهم؟ إنهم يعرفون بصورة أساسية من الطريقة التي تبدو عليها وهم يتحدثون إليك. فبينما يعبرون عن مشاعرهم وينفسون عن غضبهم ويئنون ويشتكون ويتخففون من مشاكلهم ويتحدثون عن أشياء لا علاقة لها بالموضوع أو أشياء محيرة ويقدمون لك معلومات مفصلة لا حاجة لها، فإن مهمتك عندئذ هي أن تقدم دلائل بصرية وسمعية على أن ما يقولونه يعني شيئاً بالنسبة لك (حتى لو لم يكن له معنى!).

وبدلاً من أن تشتت الأشخاص ذوي الطبيعة الصعبة بنظرات محيرة مربكة، وتقاطعهم أو تعارضهم، فإننا نقترح عليك أن تساعدهم على أن يعبروا عن أنفسهم تماماً. والطريقة سهلة، فما عليك سوى أن تهز رأسك بالموافقة، ومن آن لآخر تصدر أصواتاً وكلمات مناسبة تنم عن الفهم: مثل "آه... نعم..."، ثم تعيد ما قالوه فيعرفون أنك قد استمعت لهم وفهمتهم. باختصار، كل شيء يصدر منك، بداية من وضع جسدك وحتى طبقة صوتك، يجب أن يعطي الانطباع بأنك تسمع لهم وتفهمهم.

وعند نقطة ما، سوف تحتاج إلى أن تصبح أكثر انخراطاً في المحادثة وسوف تتيقن من أنك قد وصلت إلى هذه النقطة عندما يبدأ الشخص المعضلة في إعادة ما سبق قوله. عندما يحدث هذا، اعتبره دلالة على أن هذا الشخص يحتاج لمردود ما منك.

الخطوة ٢. التكرار. إحدى صور الاستجابة للطرف الآخر هي تكرار أو إعادة بعض الكلمات الفعلية التي يستخدمها؛ فهذا يعطي إشارة واضحة على أنك تستمع لما يقوله وتنظر إليه على أنه أمر مهم. والتكرار ليس شرحاً أو إعادة للصياغة. إن الكلمات هي رموز لتجارب الإنسان وخبراته، والكلمات الرمزية التي يختارها الناس للتعبير عن تجاربهم وخبراتهم تكون لها دلالة خاصة بالنسبة لهم. وعليه فإن استبدال كلماتهم بكلمات من عندك في عبارات حسنة النية مثل: "بعبارة أخرى..." أو "إذاً، ما تحاول أن تقوله هو..." قد يطيل عملية التحاور مع الأشخاص ذوي الطبيعة الصعبة؛ فمن الجائز أن يعتبروا هذه الرموز المختلفة التي قمت باستخدامها دليلاً على عدم فهمك لهم.

كذلك فالتكرار لا يعني أن تصبح ببغاء وتعيد كل الكلمات والعبارات على الشخص المعضلة، فكل المطلوب هو أن تكرر الكلام على قدر ما يتطلبه الموقف الذي تواجهه. فعندما تتعامل مع هجمة من الشخص "الدبابة"، فإنك تحتاج إلى أقل ما يمكن من التكرار؛ لأن مدى تركيز "الدبابة" لا يزيد عن جملتين. وعندما تتعامل مع الشخص "العلامة"، فإن عليك أن تردد بالضبط كل ما قيل، وإلا فستسمع المحاضرة مرة أخرى. ومع الشخص "الموافق دائماً" والشخص "المتردد"، فالأهم هو أن تعيد العبارات التي تصف مشاعرهم. ستجد نفسك تستخدم نموذجاً مختلفاً من هذه المهارة مع الأنماط العشرة للأشخاص الذين لا تحتملهم.

والتكرار مهم بشكل خاص عند التعامل مع مثيري المشكلات عبر الهاتف، لأن صورتهم الذهنية الوحيدة عنك ستكون مما يستنبطونه من نبرة صوتك ومن الكلمات التي تستخدمها.

الخطوة ٣. التوضيح. بعدما تستمع إلى ما عندهم، عليك أن تبدأ في تجميع معلومات عن معنى ما قالوه. ولا ضرر من أن تبدو مضطرباً في هذه اللحظة؛ لأنك ستصبح فضولياً وتسأل بعض الأسئلة. إن الأسئلة التي تطرح بهدف الاستيضاح هي أسئلة ذات نهايات مفتوحة تتطلب إجابة تزيد عن مجرد التمتمة أو الهمهمة. وهذا الأسئلة تبدأ بكلمات مثل: مَن، ما، أين، متى، كيف: "مَن الذي تتحدث عنه؟ ما الذي تشير إليه؟ أين حدث ذلك؟ متى حدث ذلك؟ كيف حدث ذلك؟ وبعد الحصول على هذه المعلومات، يمكنك البدء في اكتشاف لماذا يقولون ذلك، وما الهدف الذي يسعون لتحقيقه من خلال سلوكياتهم هذه.

ومن الضروري أن تطور قدرتك على التحول إلى حالة جمع المعلومات بدلاً من حالة رد الفعل. فعندما تتعامل مع ذوي الطباع الصعبة، فإن قدرتك على طرح الأسئلة الصحيحة قد تصبح أكثر قيمة وفائدة من معرفتك بكل الإجابات السليمة. وهنا مبدأ مفيد يقول: "كلنا أكثر ذكاء من أي واحد فينا"، وعليه فالشخص الذي يطرح الأسئلة يجني الكثير باستخدام الذكاء الجمعي.

ومع ذلك، فعندما تتعامل مع أناس محبطين، فإن استخدام الذكاء الجمعي ليس متاحاً دائماً؛ لأن الانفعالات تشوش على قدرة الأشخاص على استخدام المنطق حتى إنه ليبدو أن عقولهم لم تعد متصلة بأفواههم. كم مرة تتذكر أنك كنت محبطاً وتفوهت بشيء لم تكن تعنيه بالفعل؟ ولكن بينما من المستحيل عملياً أن تحكم المنطق مع إنسان منفعل، إلا أنه من الممكن أن تبدو كما لو كنت متفهماً وتكرر ما سمعته، ثم بعد ذلك تصبح فضولياً بما يكفي لكي تطرح الأسئلة.

فوائد طرح الأسئلة الاستيضاحية

- تستطيع منها أن تحصل على معلومات أكثر قيمة مما يقدمها لك الطرف الآخر. فالأسئلة تسمح لكل منكما بتوضيح التفاصيل وتفهم دقائق المشكلة بدلاً من التكيف مع التعميمات الغامضة والاستجابة لها.
- تستطيع مساعدة الشخص الآخر لكي يصبح أكثر منطقية في الحوار. فطرح الأسئلة الصحيحة يساعد الأشخاص المحبطين على سد الفجوات في تفكيرهم حتى يصبحوا منطقيين مرة أخرى.
- تستطيع بصبر ومساندة أن تظهر أنك تهتم بما يقولونه. بهذه الطريقة، يمكن للأشخاص ذوي الطبيعة الصعبة أن يصبحوا أشخاصاً هادئين ومتعاونين.
- طرح الأسئلة يبطئ الموقف لفترة كافية لمعرفة إلى أين يتجه، وهذا يسمح لك بأن تتخذ مبكراً إجراءات إصلاحية بدلاً من تأخيرها.
- تستطيع إظهار النوايا الخفية وكشف الأكاذيب بدون أن تكون معارضاً. لاحظ كيف يقوم رجال الشرطة بهذا كما نراهم في التلفاز في حجرات التحقيق.

وكقاعدة عامة، عادة ما يكون من الأفضل أن تعمد إلى المزيد من الاستيضاح حتى لو كنت تظن أنك تفهم ما يقال. فطرح سؤال محدد لا يعني أنك ستحصل تلقائياً على إجابة محددة؛ "فالشكاء" و"اليائس" كلاهما يميل للحديث بتعميمات شاملة.

الخطوة ٤. تلخيص ما سمعت. لكي تتأكد من أنك وكذلك الشخص صعب الراس قد تأكدتما فعلاً من أنك تفهمه، قم بتلخيص ما سمعته منه: "وعليه، لو كنت قد فهمتك تماماً، فالمشكلة هي...، والشخص المتورط فيها هو...، وقد حدثت عندما...، ومكان حدوثها هو...". فعندما تفعل ذلك، يحدث شيئان على الأقل: (١) لو كان شيء قد فاتك، فسوف يقوم الآخر باستكمال ما ينقصك من تفاصيل. و(٢) تكون قد أظهرت مرة أخرى أنك تبذل جهداً كبيراً للفهم الكامل. وهذا يزيد من احتمالية تعاونه معك على تغيير مسار الأشياء تماماً.

الخطوة ٥. التأكد. بعد الاستماع بعناية، تكون قد وصلت لنقطة حاسمة. فبدلاً من أن تفترض أي شيء، كن واثقاً من أن الشخص صعب المراس قد استراح لأنه قد عبر عن مشكلته تماماً، وذلك بأن تسأل: "هل تشعر بأنني قد فهمتك؟ هل هناك أي شيء آخر؟".

عندما يجتمع التساؤل الصادق والكافي وكذلك الاستماع والاهتمام والتذكر، فإن الفهم يتحقق ويصبح الإنسان صعب المراس أقل صعوبة وأكثر تعاوناً.

ملخص سريع

عندما يتحدث الإنسان ذو الطبيعة الصعبة

يكون هدفك: أن تستمع لكي تفهم

خطة العمل

١. ائتلف بصرياً وسمعياً.

٢. كرر بعضاً من كلمات الشخص نفسه.

٣. استوضح المعنى والهدف والمعيار.

٤. قم بتلخيص ما سمعت.

٥. تأكد من أنك قد فهمت جيداً.

٦

الوصول إلى فهم أعمق



حتى الآن ناقشنا الاستماع كوسيلة لزيادة الثقة والتعاون والفهم. ولكن أحياناً تكون أهم عناصر التواصل وأنفعها مختفية، ليس فقط عن المستمع، ولكن عن المتحدث أيضاً. وعندما تحدد هذه العناصر، يكون بإمكانك أن تأتلف وتعيد توجيه التفاعل في ذات الوقت.

تعيين النوايا الإيجابية

نحن نعرّف النوايا الإيجابية بأنها الهدف الطيب المقصود من وراء أي تعامل أو سلوك. ونحن نفترض أن كل السلوكيات، بما فيها السلوكيات السلبية، تنبع من نوايا إيجابية، والفشل في الاعتراف بالنوايا الإيجابية وتقديرها يمكن أن يكون له نتائج وخيمة بشكل مستمر.

يمتلك "فرانك" محلاً لبيع الأدوات الرياضية. في أحد مواسم العمل، أنهى المحل موسماً غير مربح. كانت السيولة المالية ضعيفة؛ ولهذا السبب عندما احترقت مصابيح كثيرة في المحل،

تركت كما هي بدون أن يتم استبدالها. لاحظ موظف حديث هذه المشكلة ووضع على عاتقه مهمة أن يطلب لمبات جديدة ويستبدلها جميعاً، كما أمد المخزن بما يكفي عامين من المصابيح الجديدة حتى لا يغرق المحل في الظلام ثانية.

استشاط "فرانك" غضباً من استخدام الموارد المالية المحدودة للمحل بهذه الطريقة، وقام بتوبيخ الموظف الجديد أمام كل زملائه. وبعد عامين، تساءل "فرانك" لمَ لا يظهر هذا الموظف أي مبادرة، وبدلاً من ذلك ينتظر أن يطلب منه كل شيء.

أليس واضحاً ما قد حدث؟ لقد فشل المالك في إدراك النية الإيجابية لدى موظفه!

ماذا كانت النية الطيبة؟ ربما قد هاله ضعف الضوء في المكان وتساءل ماذا يمكن أن يفكر الزبائن بنوعية البضائع لو أن المحل ظل على هذه الحالة. وربما كان يريد فقط أن يعجب به الجميع، فحاول أن يقوم بشيء لطيف بالنسبة لزملائه. أو ربما كان يبحث عن طريقة تميزه وسط الزحام. قد يكون الأمر راجعاً إلى أي من هذه الأسباب؛ فالمهم هنا ليس أن نحدد أي النوايا الإيجابية هي التي دفعته للقيام بالمبادرة ولكن المهم هو أن الفشل في التعرف على هذه النية الإيجابية أدى إلى تحطيم روح المبادرة.

لو أن "فرانك" قد تآلف مع موظفه بتحديد نيته الإيجابية والاعتراف بها لقال شيئاً من هذا القبيل:

"شكراً لك لأنك أخذت مبادرة تغيير اللمبات في المكان. إنني أقدر اهتمامك بمظهر المكان، وأظن أنك تصورت أن العميل حين يرى المحل مظلماً، ربما يظن السوء ببضاعتنا. وأظن زملاءك قد استحسنوا مزيداً من الضوء في المكان، ولكنك من المؤكد لا تعلم أننا نعاني من مشكلة خطيرة في السيولة، وأن علينا أن نرد اللمبات الزائدة، ولكن شكراً لك على المبادرة. وأنا بالتأكيد أتمنى أن أرى المزيد من المبادرات، وسوف أحرص على إعلامكم جميعاً بما نواجهه من مشكلات من الآن فصاعد".

وفي ظل ما فعله "فرانك" في الحقيقة، هل تظن أن هذا الموظف كان على استعداد للمغامرة بمبادرات أخرى في المستقبل؟ بالطبع لا! أحد المفاتيح المؤثرة لإخراج أفضل ما في الناس في أسوأ لحظاتهم هو أن تفترض حسن نواياهم، بمعنى أن تفترض أن هناك نية إيجابية وراء سلوكهم السيئ، ثم تتعامل معهم على هذا الأساس.

ولأنه ربما يكون الإنسان صعب المراس غير مدرك للهدف من وراء أفعاله، اسأل أنت نفسك أي هدف إيجابي قد يكون الدافع لأفعاله أو سلوكه ثم اعترف به. وإن لم تكن واثقاً من نية

إيجابية محددة، فافترض أنت إحدى النوايا الطيبة. حتى لو كانت النية التي تحاول أن تأتلف معها غير حقيقية، فإنك ستجني رد فعل طيباً وتوجد الألفة.

تطبيق سياسة الائتلاف على الأهداف الأربعة التي رأيناها عبر عدسة الفهم:

- لو كنت تتعامل مع شخص ترى أن أولويته الأولى هي إنهاء مهمته، وفي حوارك معه سلمت بذلك، وكانت تعاملاتك معه قصيرة ومحددة حتى لا تعوقه، فإنك سوف تزيد من تعاونه وتقلل من سوء الفهم.
- لو كنت تتعامل مع شخص ترى أن أولويته الأولى هي أداء مهمته بطريقة صحيحة، وفي حوارك معه أقررت ذلك، وأعطيت اهتماماً شديداً للتفاصيل في تواصلك معه، فعندئذ ستزيد من تعاونه وتقلل من سوء الفهم.
- ولو كنت تتعامل مع شخص ترى أن أولويته الأولى هي أن يتوافق معك، وفي تعاملاتك معه أظهرت له اهتمامك عن طريق الأحاديث الودودة والتواصل الدال على الاعتناء، فعندئذ ستزيد من تعاونه وتقلل من سوء الفهم.
- ولو كنت تتعامل مع شخص ترى أن أولويته الأولى هي الحصول على التقدير، وفي تعاملاتك معه اعترفت بمساهماته بكلمات تقدير حماسية، فعندئذ سوف تزيد من تعاونه وتقلل من سوء الفهم.

جرب أن تسأل نفسك ما هو الهدف الإيجابي وراء تصرفات شخص أو تعاملاته. ماذا يمكن أن تعني هذه الأشياء أيضاً؟ ما الغرض الإيجابي الذي يحاول هذا الشخص تحقيقه بسلوكه أو بمعاملاته؟ في المرة القادمة حينما يقول شريك حياتك أو صديقك شيئاً بأسلوب هجومي، بدلاً من أن تدافع عن نفسك ضد هذا الهجوم، ائتلف مع النوايا بأن تقول: "إنني مقدر اهتمامك بي وأود أن ألطف الجو بيننا". هناك احتمال حقيقي أن يوقف هجومه ويهدأ، وأن ينشأ نتيجة لذلك تواصل حقيقي.

تعيين المعايير عالية القيمة

المعايير هي مصفاة آرائنا، هي المقياس الذي نقيس به أفكارنا وخبراتنا لنحدد ما إذا كانت جيدة أو سيئة. إنها الوسيلة التي تحدد ما يجب أن يكون عليه الشيء، وهي العلامات الهادية التي يقيس بها الناس ما إذا كانوا "مع" أو "ضد" فكرة ما، أو "لمَ" يعتقد شخص ما أن هناك رأياً يستحق الدفاع عنه. والمعايير تصبح مهمة على نحو خاص في حالة مناقشة أفكار أو آراء متعارضة. وعندما تحدد المعايير في أي مناقشة، فإنك تولد مرونة وتعاوناً أكثر.

كنا نقوم بدور المسهّل في اجتماع إحدى الشركات التي كانت تحاول أن تقرر أفضل مكان لعقد منتدى. اقترح أحد الحاضرين عقده في حجرة التدريب الخاصة بالشركة، ولكن رفض آخر هذه الفكرة، ثم اقترح ثالث عقده في أحد الفنادق. بعد ذلك بدأت زمرة أخرى في الضغط باتجاه عقده في منتجع بالساحل. ولما حدثت تكتلات ووضعت حدود، فقد نشبت الحرب.

قمنا ببراءة بسؤال الشخص الأول: "لمَ تعتقد أن حجرة التدريب هي الأفضل؟" فأجاب: "لأنها لن تكلفنا شيئا". كان "المال" على رأس قائمة معايير المنتدى الناجح من وجهة نظرها.

ثم قمنا بسؤال الشخص التالي عن سبب تفضيله لعقد المنتدى في أحد الفنادق، وكانت الإجابة التي حصلنا عليها هي: "لو أننا عقدنا المنتدى في شركتنا، فإن موظفينا ستتجاذبهم مسئولياتهم ويتحركون هنا وهناك للحصول على رسائلهم والرد عليها. لقد رأيت هذا يحدث من قبل. نحن نحتاج لمكان محايد حيث يستطيع كل الأفراد التركيز على الموضوع". هذا الشخص أهم معيار لديه لنجاح المنتدى هو: "القدرة على التركيز".

ثم سألنا من يقترح عقده في أحد المنتجعات عن سبب تفضيله لهذا المكان، وكانت الإجابة: "حسناً، لو أخذنا الجميع لمكان لطيف، فسوف نستطيع أن نسترخي ونترابط معاً كمجموعة عمل"، وعليه فإن "الترابط والعمل الجماعي" كان على رأس قائمة أولويات هذا الشخص.

وكما هو واضح، لم يكن هؤلاء الناس يتحدثون فقط عن المنتدى، ولكنهم كانوا يتحدثون أيضاً عن المال، والتركيز، والاسترخاء، والعمل الجماعي. وبعد أن طرحت هذه المعايير، كانت الخطوة التالية هي ترتيبها حسب الأولوية. اتفق الجميع على أن التركيز هو أولوية أولى، وعلى أن هناك ما يكفي من مال لعقده في الفندق وليس في المنتجع. اشتركت المجموعة في عصف ذهني حول الطريقة التي يمكنهم بها أن يجعلوا المشاركين في المنتدى يشعرون بالاسترخاء ويترابطون معاً كفريق في حدود ميزانيتهم. وأخيراً وصلوا لفكرة إقامة حفل ليلة المنتدى تدعى إليه أسر المشاركين. وعن طريق تحديد المعايير وترتيبها حسب الأولوية، نجحت المجموعة في إرضاء كل الأطراف وإقامة حفل في ذات الوقت.

بعد أن تطرح أسئلة حول المعايير، وتجد أنك أصبحت على ثقة من معرفتك بها بشكل محدد، عليك بتلخيصها جميعاً: "إذن، على اعتبار أنني قد فهمتك بشكل صحيح، فالسبب في أهمية هذا الموضوع بالنسبة لك هو...". ستكون بذلك قد أبديت مرة أخرى أنك قد استمعت له واهتممت بأمره وأنك تتذكر كلامه، وهذا كله ينسجم ويتناغم مع رغبة الآخر في أن تفهمه. تحقق من أن حاجة الشخص صعب المراس إلى التعبير عن معاييره قد تم إشباعها، وذلك بأن تسأله: "هل تشعر بأنني قد فهمتك؟ هل هناك شيء آخر؟".

عندما تبدأ المناقشة في التحول إلى صراع، حاول أن تتلمس الأسباب التي تجعل الناس "مع" أو "ضد" شيء ما، ثم ابحث عن فكرة أو حل للمشكلة يجعل المعايير المختلفة تنسجم معاً، وهذه طريقة أخرى لتحويل الصراع إلى تعاون.

ملخص سريع

عندما تتحول المناقشات إلى صراع

يكون هدفك: أن تصل إلى فهم أعمق

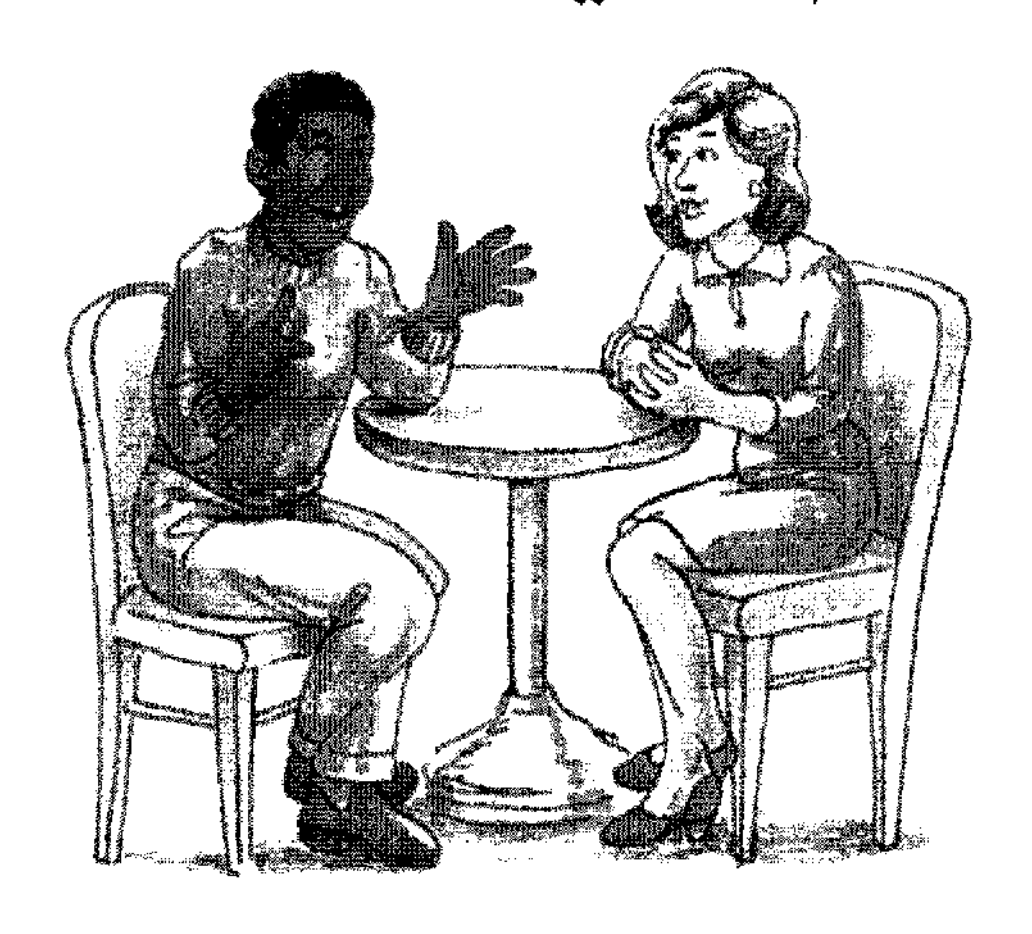
خطة العمل

١. حدد النوايا الإيجابية.

٢. حدد المعايير ذات القيمة العالية.



تكلم حتى يفهمك الآخرون



حتى الآن قمنا بمناقشة التآلف مع الآخرين والاستماع لهم كوسيلتين لزيادة الثقة والتعاون والتفاهم. ولكن ما نقوله نحن للآخرين يمكن أيضاً أن يؤدي لنتائج إيجابية. إن الإشارات والرموز والاقتراحات التي تشكل مفردات تخاطبنا تقدم فرصة كبيرة للتأثير على العلاقات والسير بها في اتجاه أفضل. إن النقاط التالية ستساعدك في هذا الشأن.

راقب نبرة صوتك

نبرة صوتك ترسل للآخرين رسالة إما إيجابية وإما سلبية عن رأيك فيهم كبشر. إن الآخرين يأخذون نبرة صوتك على محمل شخصي حتى لو كانت نبرة صوتك لا علاقة لها بهم على الإطلاق. هل سبق لك أن عانيت يوماً سيئاً في المكتب، ثم جاءتك مكالمة من المنزل؟ هل سبق لك

أن عانيت يوما سيئاً بالمنزل ثم جاءتك مكالمة من العمل؟ حتى لو كانت عباراتك منتقاة جيداً، فإذا كانت نبرة صوتك متعجلة، أو دفاعية أو عدائية، فسوف يتصور الآخرون شيئاً مخالفاً تماماً لما قصدته.

إن الرسائل المختلطة والتي ترجع لعدم توافق نبرة الصوت مع ما يقال من كلمات يمكن أن تسبب مشاكل ضخمة في كل أنواع العلاقات. وعند استقبال الرسائل المختلطة، يستجيب الأشخاص لنبرة الصوت ويتجاهلون الكلمات. والمفارقة هنا هي أن المتحدث كثيراً ما يحاول كبح مشاعره تجنباً للصراع، فتخرج كلماته معبرة عن الاتجاه الذي يريد أن تمضي فيه الأمور، ولكن مشاعره تتسرب عبر نبرة الصوت. ويقوم المستقبل بتجاهل الكلمات والاستجابة لنبرة الصوت، وعليه يشعر المرسل بأنه غير مفهوم وينشب الصراع. فإذا سمعت نفسك تتحدث بطريقة تبعث برسائل مختلطة، فعليك بلفت نظر المستقبل لذلك وشرح ما تحمله نبرة صوتك بقولك: "آسف لو أنني أبدو متعجلاً قليلاً، ولكن السبب في ذلك هو أنني..." أو تقول: "أنا أعلم أنني أبدو غاضباً، ولكن ذلك لأن هذه المسألة شديدة الأهمية بالنسبة لي".

عندما تعترف بما تبدو عليه نبرة صوتك وتوضح ما يمكن أن يفهم منها، فإنك بذلك تقلل من احتمالية شعور الآخر بالضيق والغضب.

أعلن نيتك الإيجابية

لو أننا شبهنا التواصل المؤثر بطلب رقم هاتفي معين بطريقة صحيحة، فعليه تكون "النية" هي المعادل لكود المنطقة؛ فالنية تحقق أكبر فائدة عندما يتم الإعلان عنها في البداية. فلو أنك افترضت أن هناك من يفهم نيتك الإيجابية، أو أنك قد ألمحت إلى نيتك بدلاً من أن تعلنها، فإن سوء الفهم قد يقع نتيجة لذلك. وربما هذا ما حاولت مقولة "الطريق إلى جهنم مفروش بالنوايا الحسنة" أن تحذرنا منه. وحتى تمنع سوء الفهم في مثل هذه المواقف، يجب أن تتعلم أن تبدأ تواصلك بالتصريح بنيتك الإيجابية.

كان "تيم" و "روزي" يزوران مستشاراً في أمور الزواج والأسرة بشكل منتظم على أمل أن يدخلوا مزيداً من السعادة على علاقتهما. كانا في نهاية جلسة ناجحة، عندما استدارت "روزي" لزوجها وقالت: "حبيبي، هيا نذهب إلى الحديقة".

ولكن "تيم" لم يبدُ متحمساً على الإطلاق وقال: "لا".

بدت "روزي" شديدة الإحباط من رده هذا، فسألها المستشار ماذا كانت نيتها في الأساس عندما اقترحت الذهاب إلى الحديقة، فقالت: "حسناً، شعرت بأننا نبدو أقرب مما كنا عليه

لفترة طويلة مضت، ولدينا ساعة قبل أن نذهب لاصطحاب الأطفال، ففكرت أنه سيكون لطيفاً أن نمضي وقتاً هادئاً معاً".

فجأة أضاء وجه "تيم" وقال: "فكرة رائعة! ولكنني لا أود أن أكون في مكان مفتوح لأن الجو شديد الحرارة وخانق. إنني أعرف مقهى صغيراً رائعاً افتتح مؤخراً وهو قريب من هنا، فهل يصلح هذا؟".

فقالت "روزي": "نعم يا "تيم"، هذه فكرة رائعة!".

لاحظ أنه لم يكن مهماً "لروزي" أن تذهب للحديقة، ولكن ما كان يعنيها حقاً هو أن يمضيا وقتاً معاً، وكان هذا هو هدفها الحقيقي، ومن ثم كان الذهاب للحديقة مجرد وسيلة من بين الكثير من الوسائل الأخرى لتحقيق هذا الهدف.

ولو أنك تتصرف كما يتصرف الجميع، فالأمر المرجح هو أنك لا تخبر الآخرين عن نيتك ودوافعك وأنت تحادثهم. والمفارقة هي أن الإفصاح عن نيتك أو مقاصدك قد يكون أهم جزء في تواصلك معهم. ففي النهاية هذا هو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه. والطريقة المثلى لكي تطرح على الآخر نيتك أولاً هي أن تسأل نفسك قبل أن تتحدث: "ما هدفي الحقيقي من وراء ما أنتوى قوله؟ وما النتيجة التي أرمي إليها؟".

افترض أنك غاضب من شخص تحبه، وأن لديك النية للتصافي حتى تعود الحياة بينكما سعيدة مرة أخرى. فلو أنك بدأت حديثك بالكلام عن كم ما تعاني منه من إحباط، فأنت تخاطر بأن يشعر هذا الشخص بالهجوم عليه ويتصرف وفقاً لذلك. وبمجرد أن ترد أنت على رد فعله، ويرد هو على رد فعلك مرة أخرى، يتحول الحوار إلى معركة! وبدلاً من هذا تستطيع أن تبدأ الحوار بقولك: "إنني أهتم بك وأكره أن أضيع الوقت في الغضب منك. إنني أود أن نتصافى حتى نستمتع بوقتنا معاً". عندئذ سيعرف هذا الشخص دوافعك الحقيقية، وفي مثل هذا المناخ المرحب والمتفتح فإن احتمالية التواصل تصبح أكبر كثيراً.

هل سبق لك أن كنت في مناقشة مع أحد الأشخاص حيث أخبرك بشيء ووجدت نفسك تتساءل: "لماذا يخبرني بهذا؟" إن توضيح الهدف من الإفصاح عن الشيء قبل الإفصاح به بالفعل هو طريقة بسيطة لتوجيه الانتباه إلى حيث تريد. لو منحت الآخرين سبباً قوياً للاستماع لك بأن تعلن عن أهدافك أو دوافعك الإيجابية، فسوف تتواصل معهم بوضوح أكثر وتواجه صراعات أقل.

كنا نعرف مساعدة إدارية تدعى "دوريس" وكان رئيسها في العمل شخصاً شديد الحساسية، وكان يعتقد أنها تسيء إدارة وقتها. وبعد أن طلبنا منها أن تعد سجلاً يوضح الوقت الذي

تستغرقه في كل مهمة على مدار اليوم لتحديد ما إذا كانت المشكلة حقيقية أم متخيلة، اكتشفت "دوريس" أنها كانت تقضي ساعتين في الأسبوع في إعداد وتقديم القهوة، وساعة ونصف أسبوعياً في فتح وغلق الرشة، وفي نفس الوقت كان رئيسها يغضب منها لأنها لا تنجز ما يكفي من العمل في المكتب، على الرغم من أنه هو الذي كان يكلفها بالمهام الأخرى. وفي المرة الأولى التي حاولت "دوريس" أن تتفاهم معه حول ذلك قالت:

"سيدي، أعتقد أن عليك أن تلقي نظرة على الكيفية التي تطلب بها مني استغلالي لوقتي، فأنت تواظب على مطالبتي بأداء أعمال قليلة الأهمية الأمر الذي يعطلني عن إنجاز عملي".

أجابها: "أنا الذي أعطلك عن إنجاز عملك إذاً؟ حسناً، اسمعي، واسمعي جيداً لأنني لا أود أن أعيد ما أقوله. لو أنك تجدين صعوبة في العمل هنا، فربما عليك أن تبدئي في البحث عن عمل أكثر أهمية! والآن اخرجي من مكتبي، وكفاك إضاعة للوقت، وعودي للعمل!".

لم يرهبها ذلك أو يثبط من عزيمتها، ولكنها قامت بدراسة مهارات التواصل وأتقنت فن إعادة التوجيه، وبعد عدة أسابيع...

"معذرة يا سيدي، أعرف أنك مشغول. سوف آخذ من وقتك دقيقة واحدة". (التآلف: إنها تقر بحقيقة أنه مشغول وبأهمية الوقت)

"إنني أتمنى أن أصبح أكثر مساعدة منتجة حصلت عليها. (هي الآن تعلن عن هدفها بشكل عام) (كما توضح الهدف من السجل الزمني الذي قامت بإعداده) ولكي أحقق هذا الهدف، قمت بعمل سجل عن كيفية قضاء وقتي. والسبب وراء وجودي هنا هو أن أعرض عليك هذا السجل، حتى تساعدني على تحسين أدائي وإنتاجيتي". (الهدف من المقابلة)

رأى هو أن الأمر على قدر كافٍ من الأهمية لكي ينظر فيه في الحال. وقد أصيب بالذهول عندما رأى الكيفية التي يمر بها وقتها. اعتذر لها ومعاً قاما بمناقشة التفاصيل التي تضع الأساس لعلاقة جديدة تستغل فيها قدراتها بصورة أفضل، وتخلصها من الأنشطة غير المهمة المضيعة للوقت. إن البدء بالحديث عن نواياك يجعل الآخرين يعرفون دوافعك ويمنع حدوث الكثير من مواقف سوء الفهم.

قاطع المقاطعات بلباقة

قد تجد صعوبة في الاقتناع بأن كلمتي "قاطع" و "لباقة" يمكن أن يتواجدا معاً في نفس الجملة عند الحديث عن الأشخاص ذوي الطباع الصعبة، وذلك لأن معظم المقاطعات المقصودة أو المتعمدة تكون عدواناً وقحاً يسعى لقهر صوت الآخر. نعم هناك مواقف يجب فيها مقاطعة الشخص

صعب المراس. فلو أن أحداً كان يصرخ فيك، أو يسيطر على الاجتماع ولا يسمح لأي شخص آخر بكلمة على الهامش، أو يشكو في دوامة مستمرة من السلبية المتزايدة، تكون المقاطعة آنذاك حلاً رائعاً.

إن المقاطعة اللبقة تكون بدون غضب وبدون تأنيب وبلا خوف. فقط ردد اسم الشخص صعب المراس مرة وراء مرة وراء مرة بصورة حازمة حتى تحصل على انتباهه! "سيد جاكسون... سيد جاكسون... معذرة... سيد جاكسون". إذا كنت لا تعلم اسمه، فاستخدم اللقب الدال على النوع: "سيدي... سيدي... سيدي... من فضلك سيدي؟". إذا كنت تحاول أن تقاطع شخصاً عدوانياً، فقد يحاول أن يطغى عليك بأن يرفع صوته. في مثل هذه الحالة عليك أن تصر على موقفك على أي حال. إن هذا التكرار لاسم أو لقب الشخص يولد قوة لا يمكن مقاومتها تربك "الدبابة"، أو "العلامة"، أو "القناص" أو "الشكاء" حتى تجبره على الصمت حتى يعرف ما تريده! وعندما تحصل على انتباهه، تستطيع المضي قدماً بأن تعلن عن هدفك أو بأن توضح شيئاً كان يقوله، أو تستخدم أياً من الخيارات الأخرى المقترحة في هذا الفصل.

قل الحقيقة

الصدق يكون مؤثراً بصرف النظر عن نوع السلوك الصعب الذي يمارسه شخص ما، شريطة أن تطرح الحقيقة بطريقة تبني بدلاً من أن تهدم شخصاً آخر. فكلما زادت الثقة المتبادلة بينك وبين شخص ما، زادت احتمالية أن يسمع لك. وعليه فقد يلزمك أن تمضي بضعة أسابيع أو حتى أشهر في بناء مستوى الثقة عن طريق سلوكيات التآلف وذلك قبل أن تحاول إجراء حوار مفتوح وصريح مع الإنسان صعب المراس. وتذكر أنك قبل أن تقول الحقيقة، يجب أن توضح للطرف الآخر السبب الذي حملك على قولها، وكذلك أن تعلن عن نيتك الإيجابية، وعن سبب اعتقادك أن من صالحه أن يعرفها. وإليك نقاطاً مهمة أخرى من أجل حوار مفتوح وصريح.

- استخدم لغة "الأنا". قل مثلاً: "من وجهة نظري"، و"الطريقة التي أنظر بها للموضوع"، فمثل هذه العبارات تعتبر عبارات ملطفة تخلّص كلماتك من الحدة. إنها تخبر الشخص صعب المراس أن ما تعبر عنه هو الحقيقة لا ما تدعي أنه الحقيقة. وهذا يجعل الاستماع إليك أكثر راحة وأقل قهراً.

- كن محدداً في وصف السلوك المثير للمشكلات. تحدث عن السلوك المثير للمشكلات بدلاً من التحدث عن صاحب هذا السلوك. إن التعميمات التي تأتي على شاكلة: "أنت تبالغ دائماً في كل اجتماع"، لن تساعدك. بدلاً من ذلك، عليك بأن تقدم أمثلة محددة.

- أظهر للشخص ذي الطبيعة الصعبة أن سلوكه هو سلوك مدمر لذاته. لكي تولد دافعاً شخصياً للتغيير لدى هذا الشخص، عليك أن تظهر له كيف أن سلوكه قد جعله يخسر شيئاً مهماً بالنسبة له.
- اقترح سلوكيات أو خيارات أخرى. قدم بعض الاقتراحات المحددة حول ما يمكن أن يفعله الشخص ذو الطبيعة الصعبة بدلاً من سلوكه الحالي، وماذا يمكن أن تكون النتيجة المحتملة. ربما تكون أكبر عقبة أمام كونك صريحاً مع الناس هي الخوف من جرح مشاعرهم. ولكنك لا تفيد أحداً بأن تحجب عنه المعلومة وتتركه يستمر في سلوك لن ينفعه أيضاً.

كن مرناً

عندما تتحدث ليفهمك الآخرون، سوف يؤثر حوارك بلا شك على الأشخاص ذوي الطبيعة الصعبة، فلو اتخذوا موقف الدفاع، كن مستعداً لأن تهمل مؤقتاً ما كنت تقوله، وركز تماماً على رد فعلهم لكلامك. افعل ما بوسعك حتى تفهم تماماً عن طريق التكرار، والاستيضاح، والتلخيص، والتأكد. وبينما تبدو هذه عملية طويلة ولكنها على الأرجح ستأخذ وقتاً أقل ولن ترهق ذهنك ومشاعرك بنفس الدرجة التي تنتج عن الحوار الذي يعتمد على الفعل ورد الفعل ولا يؤدي لشيء ذي قيمة على الإطلاق.

إن الصراحة في غالبية الأحيان هي أفضل سياسة وكثيراً ما نندهش من كم الاستراتيجيات التي يستخدمها الناس للتعامل مع بعضهم البعض دون أن يحاولوا أولاً أن يتحدثوا عنها. إننا نوصي بشدة بالاشتراك في حوار صريح مع ذوي الطباع الصعبة على اعتبار أن ذلك يعد واحدة من أكثر الاستراتيجيات نجاحاً وفعالية لاستدعاء أفضل ما في الناس في أسوأ لحظاتهم.

ملخص سريع

عندما تتحاور مع الأشخاص ذوي الطباع الصعبة

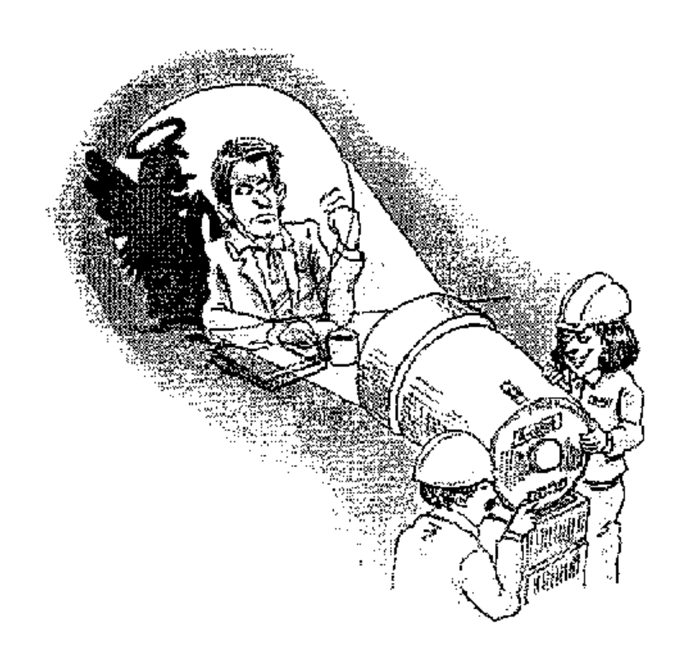
يكون هدفك: أن تتكلم حتى يفهمك الآخرون

خطة العمل

١. راقب نبرة صوتك.
٢. أعلن نواياك الإيجابية.
٣. قاطع المقاطعات بلباقة.
٤. قل الحقيقة.
٥. كن على استعداد للاستماع.



احصل على ما تصورته وتوقعته



عندما يتحول الناس إلى شخصيات صعبة المراس، فإن ردود الأفعال السلبية التلقائية من المحيطين بهم تولد وتعزز المزيد من السلوكيات الصعبة. فإذا كنت تريد أن يكون تأثيرك إيجابياً، فإن هذا يتطلب منك ردود أفعال محسوبة. إنه من صالحك أن تفترض الأفضل وذلك بأن تمنحهم ميزة الشك، أي أن تحسن الظن بهم حتى يثبت عكس ذلك. كما أنه من صالحك أيضاً أن تساعدهم على قطع صلتهم بالسلوكيات السلبية والتصورات المحدودة عن الذات، وتقوم بتعزيز صلتهم بالسلوكيات التي تريدهم أن ينخرطوا فيها. فإذا اعتدت على القيام بذلك، فإن الأشخاص ذوي الطباع الصعبة سوف يرونك كحليف يستحق التقدير والاحترام بدلاً من اعتبارك عدواً، وعليه فإنهم سوف يرقون بصورة مدهشة إلى مستوى توقعاتك الإيجابية.

قوة بجماليون

سمعنا بدراسة شيقة أجرتها إحدى المؤسسات التعليمية في شيكاغو منذ عدة سنوات ألقت الضوء على قوة التوقع. قام الباحثون المسئولون عن التجربة بالاستعانة ببعض المدرسين وأخبروهم أن اختيارهم كان قد تم بناء على قدراتهم المتميزة في التدريس، وأن فصولهم سوف تضم الأطفال

الموهوبين فقط، كما أوضحوا لهم أن التجربة قد تم وضعها من أجل التعرف على كيفية أداء الأطفال الموهوبين في المدرسة لو لم يكن هؤلاء الأطفال على علم بأنهم موهوبون، ولم يتم إخبار الأطفال ولا آبائهم عن التجربة.

النتيجة: كان أداء الأطفال الدراسي رائعاً كما توقع المدرسون، وأخبر المدرسون الباحثين أن العمل مع هؤلاء الأطفال كان ممتعاً، كما عبروا عن رغبتهم في أن يعملوا دائماً مع أطفال موهوبين. عندئذ أخبر الباحثون المدرسين أن الأطفال لم يكونوا بالضرورة موهوبين، لأن انتقاءهم كان قد تم بشكل عشوائي! وقبل أن يصيب المدرسون الزهو ويبدءون في الحديث عن مواهبهم وقدراتهم، أخبرهم الباحثون أن اختيارهم هم أيضاً كان قد تم بشكل عشوائي.

أطلق الباحثون على هذا الأداء المميز "تأثير بجماليون" داخل الفصل. فتوقعات المدرسين الكبيرة فيما يتعلق بأداء التلاميذ، وعلى الرغم من عدم ذكرها، قد ساعدت التلاميذ على الثقة بأنفسهم وبالتالي تصرفوا وفقاً لذلك. وقد أظهرت دراسات أخرى أن أداء الأشخاص إلى حد ما يرقى أو ينحدر إلى مستوى توقعات الآخرين بالنسبة لهم.

ربما تكون قد خبرت صعوبة التغلب على سوء رأي أحد الأشخاص فيك، ولاسيما عندما يسيء هذا الشخص تأويل أي شيء تقوله أو تفعله، على الرغم من مجهوداتك الضخمة لتلافي هذا. إن الأهل يستخدمون "قوة بجماليون" عندما يقولون لأطفالهم: "لو كنت قلتها مرة واحدة ولكني قلتها آلاف المرات! إنك فوضوي، أخرق، كاذب، كسول ولا تهتم بأحد سوى نفسك!". هذه الآلية يمكن استخدامها، بدلاً من ذلك، لاستنفار أفضل ما في الناس في أسوأ لحظاتهم. فالآباء العاقلون سوف يجدون الأكثر نفعاً أن يقولوا لأبنائهم: "هذا شيء لا يصدر عنك! فأنت تهتم بمظهرك/ تعرف كيف تعتني بأشيائك/ أنت إنسان محب وصريح/ أنت تعرف أننا نحبك/ أنت قادر على القيام بأي شيء أعملت عقلك فيه!".

وعندما يكون الشخص ذو الطبيعة الصعبة مستغرقاً في ممارسة سلوكه المثير للمشكلات، فقد يغريك أن تفكر أو تقول: "هذه هي مشكلتك؛ فأنت دوما..."، أو "إنك أبداً لا...". ولكن لكي تستخدم "قوة بجماليون" بصورة مؤثرة، تعلم أن تقول: "هذا لا يصدر منك! إنك قادر على..." ثم صف له كيف تريده أن يكون، كما لو كان بحق قادراً على الوصول لما تصفه. وكلما سلك الشخص صعب المراس مسلكاً تتمنى أن يكرره، تعلم أن تقول: "إن هذا هو أحد الأشياء التي أحبها فيك. فأنت..."، ثم صف سلوكه الإيجابي كطريقة لتعزيز توحده مع هذا السلوك.

كانت "بتسي" متزوجة من "سولي" منذ عدة سنوات. كان مزاج "سولي" بشعاً؛ فقد كان أحد هؤلاء الذين يعتبرون البيت هو المكان الذي يأوي إليه المرء في آخر اليوم بعد أن يكون قد

ناله التعب من التعامل بلطف مع الآخرين في الخارج. ولذلك فقد كان بمجرد دخوله إلى البيت، يشرع في إلقاء كل إحباطات العمل في وجه "بتسي".

سألت "بتسي" نفسها بصراحة إذا كانت تود ترك هذه العلاقة ولكنها قررت أنها لا تريد ذلك. فعقدت النية في الحال على أن تغير من سلوكها هي حتى تغير الوضع. في ذلك المساء عندما دخل زوجها البيت وبدأ كعادته في تفريغ شحنة غضبه، رفعت صوتها بما يكفي لكي يسمعها جيداً وقالت: "سولي، لست أنت من يليق به أن يفعل ذلك!" على الرغم من أن هذه التصرفات كانت تصدر عنه فعلاً! وأكملت: "أنت تعلم أننا لا نستحق منك مثل هذه المعاملة. فأنت من الرجال الذين يهتمون بعائلتهم، وأنا أعلم أنك لا يمكن أن تزعجنا عن عمد". دهش "سولي" من تعليقها هذا، ولم يعرف كيف يجيب، فاستدار وترك البيت، وعاد بعد ذلك بوقت قليل وخلا بنفسه.

واستمرت "بتسي" في استقبال نوبات غضبه بمثل هذه العبارات، وبعد حوالي ثلاثة أسابيع، حدث شيء جدير بالملاحظة: عاد "سولي" إلى البيت من العمل وهو كعادته في حالة من الضيق، ولكن قبل أن تقول له أي شيء، رفع يده ليسكتها، وهز رأسه وقال: "أعرف، أعرف، لا يليق بي أن يصدر مني هذا التصرف!" ثم ضحك، وضحكت، وكان هذا نهاية هذا النمط من السلوك السلبي. إن استخدامها "لقوة بجماليون" قد غير حياتهما.

نحن ندرك أن "قوة بجماليون" ليست أسهل ما يمكن استخدامه عندما يتصرف شخص ما بحماقة. فربما تحتاج بعض الوقت لتتمرن ذهنياً قبل أن تستطيع الحديث بهذه الطريقة بسهولة. وقد تضطر إلى حمل نفسك على أن تتذرع بالأمل في أن يكون لدى الشخص "المشكلة" رغبة في داخل نفسه للتغيير عندما لا يكون هناك أي دليل ظاهر على إمكانية حدوث هذا التغيير. ولكننا مع ذلك لا نشك أبداً في أنك تستطيع أن تفاجئ نفسك بقدرتك على إخراج أفضل ما في الناس في أسوأ لحظاتهم.

افترض الأفضل، امنح الآخرين ميزة الشك

يعمل "جو" مهندساً وكان يواجه ضغوطاً بسبب اقتراب الموعد النهائي للانتهاء من أحد المشروعات. انعزل في مكتبه على أمل أن يحظى ببعض الوقت الهادئ حتى يستطيع التركيز على إنجاز العمل. ولكن ها هو "كارل"، زميله المهندس، جالس في الكرسي الكائن أمام مكتب "جو" ومستمر في إعطائه النصح بخصوص المشروع. غير أن هذه النصائح لم تكن هي ما يحتاجه "جو"، وذلك لأن كل ما كان يحتاجه هو أن يكون بمفرده في هذا الوقت. لو أن "جو" قال: "كارل، ليس لدي وقت لهذا الآن"، فلقد يتركه "كارل" وهو يقول لنفسه: "حسناً! هذه هي آخر

مرة أحاول فيها مساعدته!". ولكن بدلاً من ذلك، قال "جو": "كارل، أنا بالفعل أقدر رغبتك في مساعدتي في هذا المشروع بوقتك وأفكارك". فرد عليه" كارل" فخوراً: "لا داعي لذلك فنحن أصدقاء"، ثم أكمل "جو": "ولكن ما سيساعدني حقاً الآن هو أن أختلي بنفسي قليلاً حتى أستطيع تركيز انتباهي، فهل تفعل ذلك لأجلي؟". فرد "كارل": "بكل تأكيد، لا توجد مشكلة".

إن افتراض الأفضل يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الشخص المسبب للمشكلات، سواء كان هذا الافتراض صحيحاً أو خاطئاً. ففي المثال الأخير، قد لا يكون "كارل" يحاول المساعدة، فربما يكون جالساً في مكتب "جو" لتجنب أن يقوم بعمل لا يرغب فيه. ولكن عندما أقر "جو" بالنية الإيجابية لدى "كارل" وهي أنه يريد المساعدة، فلن يقول له "كارل": "مساعدتك! مطلقاً، لقد أسأت فهمي تماماً يا "جو". إنني أجلس هنا فقط لأضيع وقتك وفي نفس الوقت أؤجل عملاً لا أريد القيام به".

عندما تقول لشخص إنه يرتكب خطأ ما، فسوف يتخذ موقف الدفاع. وأنت تقلل من ميل الآخر لاتخاذ هذا الموقف بأن تمنحه ميزة الشك وتفترض فيه الأفضل.

على سبيل المثال، لنقل إنك قد تلقيت تقييماً سلبياً من عميل بشأن سلوك أحد مندوبي خدمة العملاء. فلو أنك خرجت في التو لتخبر هذا المندوب عن هذه الشكوى، فسوف يرى تصرفك على أنه الجرعة اليومية من الإساءة التي اعتدت على توجيهها إليه، وقد يدخل في مجادلة معك محاولاً إثبات براءته، أو قد يبدأ في حوار داخلي بهدف تبرير الذات مما يجعله لا يستوعب أي كلمة أخرى تقولها في هذا الوقت.

ومن ناحية أخرى، لو أنك بدأت بافتراض الأفضل، تستطيع أن تقول: "أعرف أنك تهتم بالفعل بتقديم خدمة ممتازة للعملاء لأنك تهتم بعملائنا". وقطعاً ليس من المتوقع أبداً أن يرد المندوب قائلاً: " لا، إنني أحب أن أغضب العملاء لأنني لا أبالي بهم". ولكنه بدلاً من ذلك، ومع منحه الفرصة للتوحد مع نية إيجابية، سيقول على الأرجح: "إنني مهتم بعملائنا بالطبع". حينئذ تستطيع أن تعلن عن هدفك أنت من الحديث معه: "وأنا أود أن أراك تبذل قصارى جهدك بطريقة ناجحة". أنت هنا أوضحت أن هدفك هو المساعدة، "ولأجل هذا، لدي تقييم خاص بك من بعض العملاء أحب أن تضعه في الاعتبار أثناء تأدية مهمتك".

قم بتقدير النقد

لو كنت أحد هؤلاء الناس الذين يردون على النقد بردود متسرعة، وخاصة عندما يبدو هذا النقد غير عادل، فقد تكون لاحظت أن دفاعك عن نفسك بهذه الطريقة يجعل الأمور تزداد سوءاً،

وكما قال "شكسبير": "يخيل إلي أنك تعترض كثيراً". والدلالة هنا أن دفاعاتك هي اعتراف بالذنب، وأن كل ما تقوله يمكن أن يؤخذ ضدك. وعليه كلما حاولت الشرح باستفاضة أكبر، التصق بك النقد أكثر. وإليك استراتيجية سهلة وبسيطة لغلق باب النقد بسرعة دون التأثر به أو محاربته: قدِّر النقد شفاهة كوسيلة لإنهائه. لا دفاع، لا توضيح، لا تبرير. مجرد كلمة "شكراً" هي كل ما يتطلبه الأمر حتى ينتهي.

في أحد المؤتمرات التي حضرناها منذ عدة سنوات، غضبت إحدى المشاركات في المؤتمر، وكانت تدعى "مارج" من دعابة ألقاها المتحدث وكان يدعى "ليو". في الاستراحة، اندفعت "مارج" نحو "ليو" وبغضب اتهمته بأنه إنسان سيئ وشرير لإلقائه لهذه الدعابة. حاول "ليو" بصبر أن يوضح أن السيدة التي قامت بتنظيم المؤتمر هي التي طلبت منه إلقاء هذه الدعابة، وأنه لا يعرف حتى مفادها! رفضت "مارج" أن تستمع، مصورة مجهوداته لتوضيح الموقف كمحاولة للتهرب من مسئوليته عن سلوكه، وكدليل على انحطاط شخصيته. عندئذ بدأ "ليو" يغضب قليلاً، وبدا واضحاً وجاداً في مطالبته "لمارج" بالكف عن السباب وبمحاولة الاستماع إليه حتى تفهم الموقف. ولكن هذا أيضاً لم يفلح، وسرعان ما أصبحا يصرخان في بعضهما البعض، وفي النهاية التي بدت غريبة، أعلن "ليو": "سيدتي... إنني لا أبالي فعلاً بما تعتقدينه". ثم استدار واندفع خارجاً وهو يغلي من الغضب لأنها قد أساءت فهمه.

وفيما بعد، وعندما ترك معظم الحاضرين القاعة، اقترب "ليو" من "ريك" وأخذ يشكو من اتهامات "مارج" الجارحة وينعتها بصفات سيئة، فقال "ريك" بأسلوب هادئ وطريف: "لقد كانت طريقة مثيرة ومشوقة للتعامل مع الموقف".

سأله "ليو": "حسناً! وكيف كنت لتتعامل أنت مع الموقف؟". فأجاب "ريك": "كنت سأقول فقط: شكراً لصراحتك معي حول ما تشعرين به، وأنهي الموقف على ذلك". فضرب "ليو" نفسه على جبهته وقال: "شيء لا يصدق، لمَ لم أفكر في ذلك؟". ثم سار يغمغم بكلام حول براعة البساطة.

عندما تقدر شفاهة أحداً يتعرض لك بالنقد، فأنت تسقط الحاجة للدفاع عن سلوكك أو شرحه أو تبريره. إنك ببساطة تسمع ما يجول بخاطر الآخر وتشكره على مخاطبتك والتواصل معك. وليس عليك أن تسأل أي أسئلة حول ما تسمع، إلا إذا كنت ترى أنه قد يكون نقداً قيماً وترغب في معرفة المزيد. عندما لا تقاوم النقد، فإن الأشخاص المنتقدين يكونون قد قالوا ما يريدونه وينتهي الأمر. قل: "شكراً لصراحتك"، أو: "شكراً لأنك تكلفت الوقت لتجعلني أعرف مشاعرك"، أو: "شكراً على اهتمامك الشديد"، كما ترى بطريقة بسيطة ورقيقة وبارعة.

عندما ينتقدك شخص في المرة القادمة، جرب هذه الطريقة. قد تجد ذلك عسيراً في البداية، ولكن في مقابل تقديرك للنقد، سوف تحصل على قدر كبير من الهدوء والسلام على المدى البعيد.

ملخص سريع

عندما يكون الناس في أسوأ لحظاتهم

يكون هدفك: تصوُّر وتوقع الأفضل

خطة العمل

١. استخدم "قوة بجماليون".

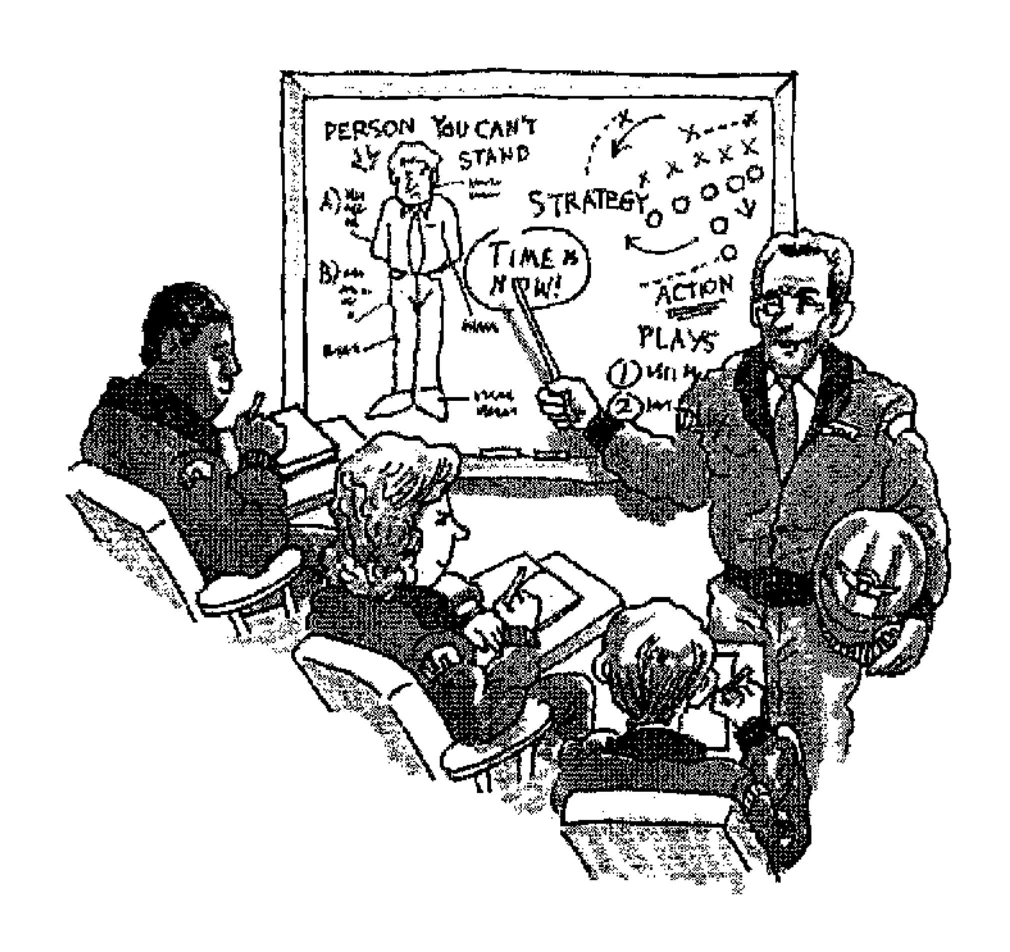
٢. امنح ميزة الشك.

٣. قم بتقدير النقد.

الجزء ٣

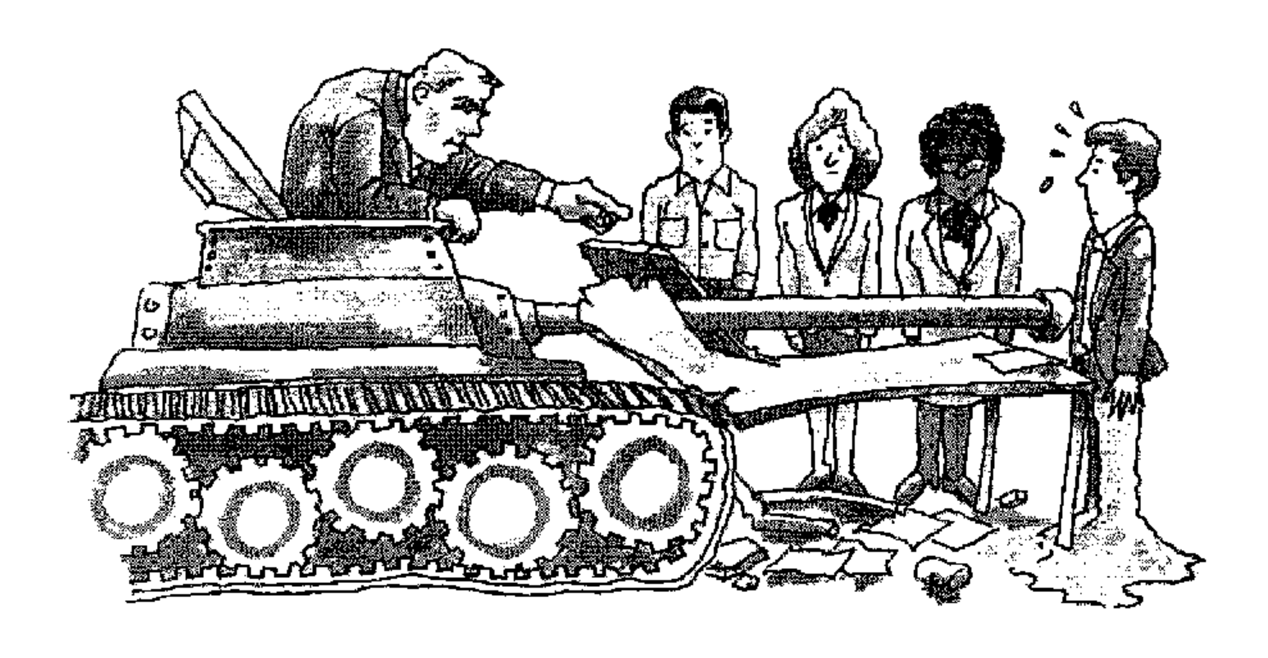
استخراج أفضل ما في الناس في أسوأ لحظاتهم

سوف تتعلم في هذا الجزء مهارات واستراتيجيات محددة للتعامل مع "الدبابة"، و"القناص"، و"العلامة"، و"المتعالم"، و"القنبلة الموقوتة"، و"الموافق دائماً"، و"المتردد"، و"الصامت"، و"اليائس"، و"الشكاء"، ومع ذاتك الصعبة



٩

الدبابة



ولد "مارتن" وعاش في مدينة نيويورك، وهو الآن في أواخر الثلاثينات من عمره. وهو يتميز بخفة ظل، ولديه قدر كبير من المهارة في التعامل مع مواقف الحياة المختلفة يمكن أن تراها في عينيه الزرقاوين الصافيتين. لقد انتقل حديثاً إلى الساحل الغربي ليعمل في منصب إداري في شركة إنشاءات. وفي العمل، كان الرجل الجديد الذي لا يعرف شيئاً عن أي شيء. نعم كان "مارتن" قد سمع بعضاً من القصص عن رؤسائه الجدد، "جو شرمان" و"لاري بانزر"، ووجد معظمها ليصعب تصديقه إلى حد ما. ولكن في ثاني أيامه في العمل، شعر "مارتن" فجأة كما لو كان يحملق في فوهة مدفع محشو، عندما كان رئيسه الجديد يخبره بوضوح وحدة أنه لا مكان لمتكاسل أو متهرب من العمل في فريقه. وبعينين جاحظتين وصوت هادر، حذر "جو شرمان" "مارتن" من مجرد التفكير في إهدار الوقت في العمل؛ لأن هناك كثيرين غيره في أمس الحاجة إلى العمل ومنهم من على استعداد لأن يدفع من أجل الحصول على فرصة عمل في هذه الشركة. شعر "مارتن" بعيون زملائه تتابع المشهد، فيما كان "الدبابة" يلقي على مسامعه هذه التحذيرات. فكر "مارتن" بينه وبين نفسه: "من يظن هذا الشخص نفسه؟"، في محاولة لتقرير ما إذا كانت هذه التهديدات ومحاولات الإرهاب مسلية أكثر أم موبخة.

لم يكن الأمر أن رئيسه الجديد لديه أي شيء شخصي ضد "مارتن"، ولكن كعادة "الدبابة"، كان الهجوم اللفظي العدواني "لشرمان" نابعاً من رغبته الشديدة لإنهاء المهام. ومن وجهة نظره، ما يجب أن يحدث لا يحدث، وعليه كان يؤكد سيطرته من خلال العدوان والتركيز على هدف محدد، وكان "مارتن" بالصدفة في مرمى النيران.

عندما تتعرض لهجوم "الدبابة"، فإنك تكون مستهدفاً باعتبارك جزءاً من المشكلة. إن السلوك العدواني يهدف إما إلى دفعك إلى المسار الصحيح، وإما إلى تنحية العقبة التي تمثلها. وبما أن كل شيء مشروع في الحب والحرب، فعملياً يمكن لأي موقف أن يتحول إلى ساحة قتال. وسواء كان رئيساً في العمل يريد أن يجعل مشروعاً ما يسير على الدوام وفق المسار الصحيح، أو عميلاً غاضباً يحتاج المساعدة من مندوب متحفظ في خدمة العملاء، أو حتى زوجاً يحاول أن يركز أثناء المقاطعات التي يتعرض لها في مكتبه بالمنزل، فإن "الدبابة" يركز على نتيجة نهائية وبصبر نافد يدفع في اتجاهها.

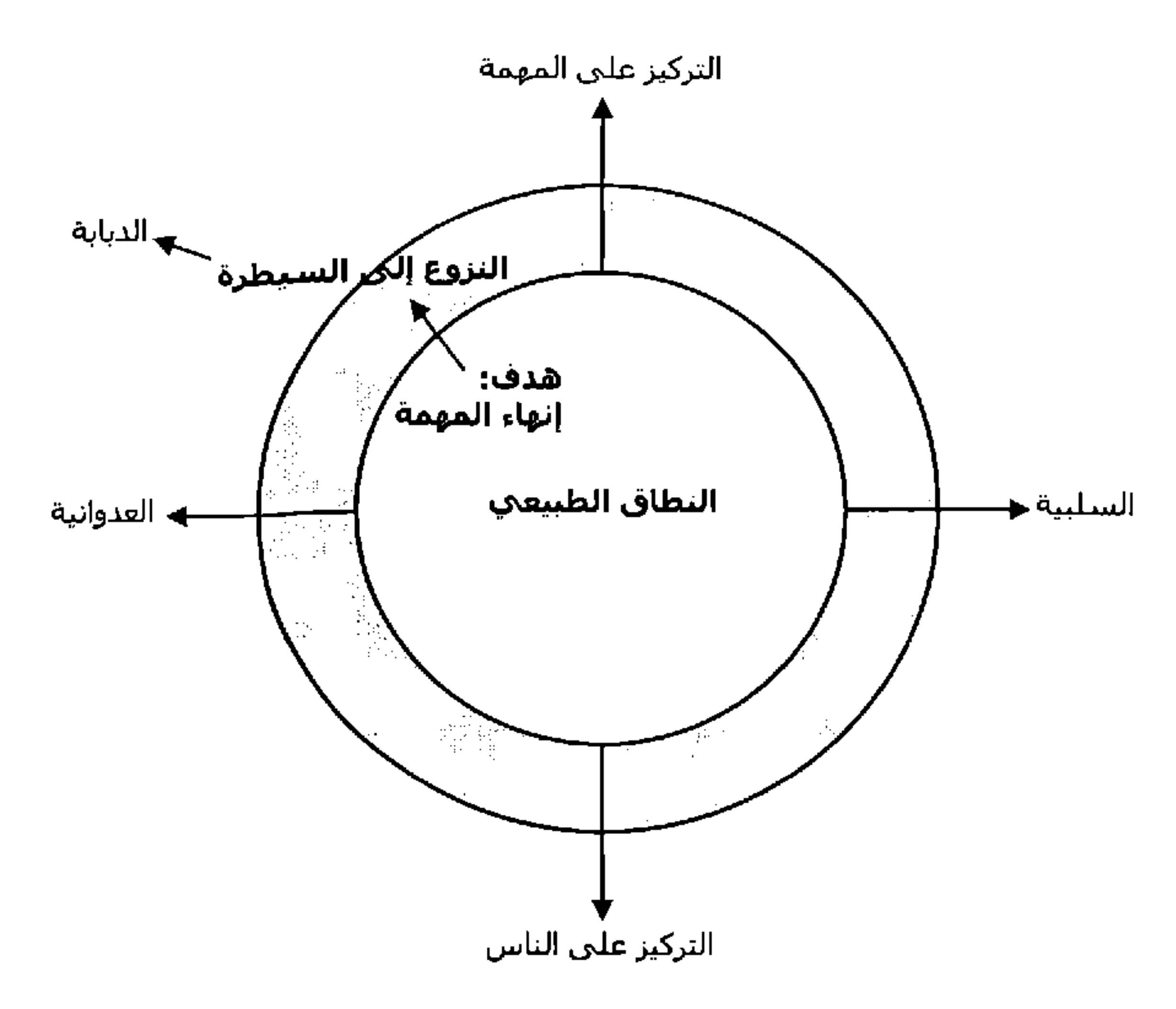
لا يوجد شيء خبيث في الهجوم المباشر "للدبابة"، فالهجوم يمكن أن يكون كاملاً، وباتراً وبصوت عال قوي، أو يكون له الحدة الهادئة والدقة الجراحية لليزر. وبينما يمكن "للدبابة" أن يقطعك إرباً، فالمفارقة هي أن الأمر ليس شخصياً على الإطلاق. فالهجوم مجرد وسيلة للحصول على نتيجة نهائية. وبالنسبة "للدبابة"، الغاية تبرر الوسيلة.

من الأفضل أن تعدل موقفك

راقب مشاعرك؛ لأنها قد تكون أكثر نقاطك عرضة للانتقاد والهجوم. وهناك ثلاثة ردود أفعال انفعالية لهجوم "الدبابة"، وهي ردود أفعال طبيعية ولكنها عقيمة تماماً.

- في نوبة غضب، قد تحاول أن ترد الهجوم! حتى لو كنت شخصاً حازماً، فسوف ننصحك بتجنب الاشتباك في معركة "دبابة" "لدبابة". وبينما يمكن للتسليح الأعلى والقدر أن يجعلاك تكسب المعركة، ولكن يبقى هناك احتمال أن تخسر الحرب، لأن "الدبابة" قد يختار تصعيد الأمور ببناء تحالف ضدك.
- قد تحاول الدفاع عن موقفك أو شرحه أو تبريره، ولكن لسوء الحظ، ليس لدى "الدبابة" أي اهتمام لسماع شروحاتك وتفسيراتك، فهي لن تغير من الأمر شيئاً. بل إن مسلكك الدفاعي قد يزيد من عداء "الدبابة" الذي سينهمك في سلوك أكثر إيذاءً وهجوماً للرد عليك. فلو كان قد سبق لك أن اضطررت للاستماع لشخص يقدم أعذاراً ومبررات عندما كانت النتائج هي ما يعنيك في المقام الأول، أو لمندوب يعمل في خدمة العملاء يشرح مشكلة بدلاً من أن يقوم

بحلها، فلن تتعجب من "الدبابة"، لأنك تعلم كم أن هذا الأمر يغيظ. وعليه فلو قال لك "الدبابة" إنك نتاج خطأ في الجينات، فمن العبث أن تقدم تقارير والدتك الصحية قبل الولادة.



- يمكن أن تصمت وتتحول إلى الشخص "الصامت". في نوبة خوف، قد ترغب في الانسحاب من المعركة، فتختفي في هدوء وتلعق جراحك، أو تترك العنان لنفسك مع أفكارك حول انتقام مفعم بالكراهية. ولكن عليك أن تتجنب ردود الأفعال المتخاذلة والضعيفة والخائفة بأي ثمن. إن الخوف إشارة معتمدة بالنسبة "للدبابة" على أن هجومه مبرر وأنك بصورة ما تستحق السحق. كذلك فالخوف قد يلهم "الدبابة" ألا تأخذه هوادة أو يظهر أي رحمة.

إن أي محاولة للهجوم، أو الدفاع، أو الانسحاب ستنقلب ضدك. وبدلاً من ذلك لابد وأن تتحكم في ردود أفعالك، وأن تجد الشجاعة لكي ترفض الهزيمة وتدافع عن موقفك، ثم بعد ذلك تتحرك للأمام في مواجهة هذا الهجوم المتعمد. وعلى فرض أن لديك "دبابة" في حياتك الآن، أو سبق لك التعامل مع أحدهم في الماضي، فإليك بعض الاقتراحات حول كيفية تعديل موقفك.

عندما تفكر في "الدبابة"، حاول أن تتخيل هذه الشخصية كلعبة ثائرة تحتاج إلى من يهدئها، أو تذكر زمناً في ماضيك عندما وقفت في وجه إنسان متنمر. لو كنت تعرف شخصاً يعرف كيف يتعامل مع "الدبابة"، فتخيل نفسك هذا الشخص وحاول أن تفكر أو تشعر بنفس الطريقة التي يفكر أو يشعر بها وجعلته أكثر تأثيراً وفعالية في التعامل معه. حدد نماذج من الناس لديهم من الثقة واحترام الذات والتحكم في النفس ما يمكنهم من التعامل بهدوء وحرفية مع الأشخاص الذين يمارسون ضغوطاً على الآخرين. فعلى سبيل المثال، تخيل كيف ستشعر إن أصبحت "كلينت ايستوود" وتقول: "هيا، تقدم، ودعني أجد ما أسلي به نفسي اليوم". بصرف النظر عن الطريقة التي ستختارها، اجعل التمرين على معاملة "الدبابة" عادة ذهنية تمارسها على الأقل عدة مرات، إلى أن تشعر بالراحة لفكرة واحتمالية استخدامها.

وكجزئية أخيرة في تعديل موقفك، فكر في الدور الذي لعبته وأدى إلى الهجوم عليك من جانبه. ربما قدمت تفاصيل كثيرة في حين أن شرحاً أقصر كان سيفي بالغرض. وربما تركز في حوارك العادي على الأشخاص بشكل يبتعد بك عن المهمة ويؤدي إلى تشتيت وإحباط الآخرين. ربما تحتاج لأن تضع نفسك مكان "الدبابة" وتنظر للموقف من خلال عينيه، فقد يمنحك هذا أفضل حلول للتعامل مع هجمات "الدبابة" ومنعها للأبد.

هدفك: نيل الاحترام

عندما تتعرض لاعتداء أو هجوم أو اتهام لفظي، يجب أن يكون هدفك هو نيل الاحترام لأن "الدبابة" ببساطة لا يهاجم من يحترمه. إن العدوانيين يتطلبون استجابات حازمة، وعليه فإن سلوكك لابد وأن يرسل إشارة واضحة بأنك قوي وقادر، لأن أي شيء أقل من ذلك يكون بمثابة دعوة لهجمات أخرى. ولكن عليك بإرسال هذه الإشارة دون أن تصبح أنت "دبابة" أخرى. فعندما تتعرض للاتهام، فإن شخصيتك تكون خاضعة للاختبار، وما سوف تكشف عنه من قوة شخصيتك هو ما سيحدد في النهاية رؤية "الدبابة" لك وسلوكه المستقبلي تجاهك.

خطة العمل

الخطوة ١. احتفظ بثباتك. أول خطوة هي أن تبقى متسمراً وتحتفظ بثباتك؛ فلا تهرب ولا تستعد للمعركة. لا تغير وضعك، سواء كنت واقفاً أو جالساً أو مائلاً أو متأملاً. ليس عليك أن تهاجم ولا أن تقف موقف المدافع، ولكن بدلاً من ذلك انظر صامتاً "للدبابة" في عينيه، وحول انتباهك في اتجاه حركة تنفسك، وتنفس ببطء وعمق. فالتنفس العمدي طريقة رائعة لاستعادة

سيطرتك على نفسك. وبينما تهدئ أنت نفسك، سيكون لدى "الدبابة" فرصة لإطلاق نيرانه وقول كل ما يريد قوله بدون عوائق.

عندما وجد "مارتن" نفسه متعرضاً للهجوم، كبح رغبته في الرد على الهجوم بهجوم مماثل. وبدلاً من ذلك، ثبت على حاله التي كان عليها، ونظر في عيني رئيسه، واستمر يتنفس، وانتظر أن يتوقف الهجوم، وعندما توقف، سأل رئيسه: "هل هذا كل شيء؟".

وعلى ما يبدو لم يكن هذا كل شيء. فقد جهز "الدبابة" قذيفة أخرى من الإهانات وقام بإطلاقها. احتفظ "مارتن" بضبط النفس، وأخذ نفساً بطيئاً وسأل بهدوء: "هل هناك أي شيء آخر؟".

عندئذ قال "شرمان": "لماذا تعمد دائماً إلى...". وكانت هذه هي القذيفة الأخيرة التي جهزها وأطلقها. لقد نفدت كل ذخيرته الآن، وقال كل الأشياء السيئة التي يعرف جيداً كيف يقولها. وعند هذه اللحظة، وقف صامتاً محملقاً في "مارتن" كما لو كان ينتظر إجابة.

قال "مارتن" بهدوء: "حسناً، سأعود الآن للعمل"، وعاد للعمل. استدار "شرمان" وسار مبتعداً في هدوء.

ما الرسالة غير المنطوقة التي يوجهها "مارتن" إلى رئيسه من خلال تواصله معه بهذه الطريقة؟ الرسالة هي: "إنني مركز على عملي، وأنا أقوم بإنجازه، وأنت تشتتني!". هذا شيء لا تستطيع قوله مباشرة "للدبابة" في يومك الثاني في العمل، ولكن يمكنك أن تشعره به وتوضحه له؛ لأن الفعل يتحدث بصوت أعلى من الكلمات.

في بعض المواقف، يكون الالتزام بالخطوة الأولى، وهي ألا تذهب إلى ما هو أبعد من ضبط النفس، هو أفضل تصرف ممكن. فمثلاً، لو أنك في الجيش، وكان قائدك يلقي عليك بالحمم، فعندئذ سيكون التزامك بضبط النفس مدعاة للاحترام. وقد حدثنا "جيم"، وهو ضابط في البحرية الأمريكية، عن هذا الأمر قائلاً: "بصراحة، لو أن قائدي قال لي إنني نتاج خطأ في الجينات، فالشيء الوحيد الذي أستطيع قوله هو: "نعم يا سيدي!" ولقد وافقناه؛ لأنه في ظل هيكل السلطة العسكرية، أقصى ما يستطيع الشخص أن يفعله في مثل هذه الظروف لا يزيد على الاتصال بالعين مع قائده الأعلى والتنفس بهدوء.

الموقف الذي تجد نفسك فيه عندما يبدأ الهجوم يمكن أن يساعدك على تقرير ما هو الرد الأكثر مناسبة. فلو أن "الدبابة" كان عميلك (فالعميل دائماً على حق)، ولو كان شريك حياتك (فلابد وأن تتبعه)، ولو كان شخصاً غريباً لا يمكنك أن تتنبأ بسلوكه (فلا تترك المسألة للاحتمالات لو ظننت أنه مجنون، فالعدو في هذه الحالة يصبح أفضل الحلول)، ولو كان رئيسك

في العمل (ففكر هل تخطط أن تستمر في هذا العمل؟)، ولو كان هناك أشخاص حاضرين (فالتوقيت هو كل شيء، والوصول إلى التعادل من خلال السخرية والاستهزاء لا يحقق شيئاً على المدى البعيد). وتذكر أن التعقل والحذر هو أفضل جانب في الشجاعة. فالسيطرة على نفسك هي في حد ذاتها كافية لحصولك على احترام بعض الأشخاص الذين يجمعهم وصف "الدبابة".

ورغم ذلك، فربما تكون هناك أوقات يلزمك فيها أن تتخطى الحدود وتأخذ الخطوة التالية في استراتيجيتنا للتعامل مع هجوم "الدبابة".

الخطوة ٢. قاطع الهجوم. أفضل طريقة لمقاطعة أي شخص سواء كان يصرخ أو لا، هي أن تردد اسمه مرة وراء الأخرى حتى تحصل على انتباهه كاملاً. سواء كان اسمه الأول أو اسم عائلته أو لقبه أو أي اسم آخر تستخدمه في علاقتك به في الأحوال العادية.

في حالة هجوم "الدبابة"، الأفضل أن تردد اسمه بحزم ووضوح وتكرار حتى يتوقف الهجوم. إن التكرار لخمس أو ست مرات من المفترض أن يكون كافياً لإيقاف أكثر "الدبابات" تصميماً، على الرغم من أن "الدبابة" سيحاول رفع صوته فوق صوتك، ولكن رغم ذلك، ثابر واستمر في ترديد اسمه حتى يتوقف تماماً.

"جو، جو، جو".

"لا تقاطعني...! إنني أقول لك أنك...".

"جو، جو".

"إنني أقول لا تقاطعني...".

"جو، جو".

فعندما تبدأ في هذا التصرف، قد يكون تراجعك عنه أسوأ بكثير من عدم قيامك بأي شيء في الأساس. لا حاجة لأن تحاول إخضاع "الدبابة"؛ فهدفك هو أن تتحدث بحزم وليس بعدوانية، وأن تثابر في هدوء. إن الأشخاص العدوانيين يحبون الأشخاص الجازمين الذين يدافعون عن أنفسهم مادام الجزم لا يبدو كهجوم.

الخطوة ٣. بسرعة كرر النقطة الأساسية. بمجرد أن تحصل على اهتمام "الدبابة"، كرر الاتهام الرئيسي. فالتكرار يقدم دليلاً طيباً على الاستماع باحترام، ويوصل "للدبابة" فكرة أنك قد سمعته. هذا أيضاً يوفر على "الدبابة" اضطراره أن يعيد أي شيء، ويمهد الطريق للخطوة التالية. ولكن كن سريعاً، "فالدبابة" متحفز للفعل ويريد أن ينتهي من المسألة بسرعة تماماً كما تريد أنت. وبما أن "الدبابة" يتحدث ويفكر بإيقاع سريع، فإنك تستطيع الائتلاف بأن تسرّع الأشياء.

"هل تعلم، إنني متفهم تماماً أنَ لا مكان في هذا الفريق للتكاسل أو لإضاعة الوقت!"

الخطوة ٤. اقصد الهدف ثم أطلق النيران. إن الهدف الذي تريد توضيحه يختلف وفقاً للمواقف المختلفة، ولكنه عادة لا يجب أن يقال في أكثر من جملتين؛ فمدى انتباه "الدبابة" قصير جداً، وعليه فلابد وأن تسرع. قدم للهدف بلغة تعبر عن أن ما تقوله يعبر عن وجهة نظر شخصية، كأن تقول: "من وجهة نظري..." أو: "أنا أرى المسألة على أنها..."، فهذا يمنع أن يتسبب تركيزك على الهدف وإعلانك عنه في بدء الحرب من جديد. وما تقوله بعد ذلك يعتمد على الموقف. فمثلاً:

واجهك رئيسك في المكتب مطالباً بأن يعرف: "لماذا لم ينتهِ هذا المشروع بعد؟ أنت تعمل فيه منذ أسبوعين وكنت قد بدأته متأخراً بشهر بالفعل!" فتجيب:

"سيدي، أدرك أنك تظن أن المشروع كان يجب أن يكون قد انتهى بالفعل (تـأتلف معه بتكرار كلامه)، ولكن من وجهة نظري، الوقت الذي أستثمره فيه الآن سوف يوفر الوقت والمال في المستقبل" (تعلن عن هدفك الأساسي).

أو في حالة مختلفة تماماً، وأنت تعاني من الهجوم، قد يكون هدفك الأساسي:

"ماري، ماري، ماري (المقاطعة)، لقد سمعت أنك تعانين من مشكلة من الطريقة التي يتم بها تنفيذ هذا المشروع (التكرار)، ولكنني لست على استعداد لمناقشة الأمر لو كانت هذه هي الطريقة التي ستتكلمين بها (الهدف الأساسي). عندما تكونين مستعدة للحديث معي باحترام، سوف أعطيك كل الوقت لمناقشة الأمر" (إعادة توجيه مسار الحوار إلى المستقبل).

في حالة خدمة عميل، سيلزمك أن توضح أنك والعميل في نفس الجانب: "أفهم أن خدمتنا لم تحز على رضاك (التكرار) ولكن إرضاءك هو هدفنا. وعليه فسوف أساعدك على الفور، ولذلك سوف أحتاج بعض المعلومات، ويمكنك أن تساعدني على أن أساعدك بإجابتك عن بعض الأسئلة" (الهدف الأساسي).

لاحظ أنك بقولك: "وعليه فسوف أساعدك على الفور..." تشير إلى أنك أنت والعميل في جانب واحد. ثم عندما تقول: "بإجابتك عن بعض الأسئلة"، فأنت تعطي "الدبابة" بعض السيطرة على التفاعل بينكما. فالحصول على نتائج هو كل ما يهم العميل "الدبابة". عن طريق "التكرار" تظهر له أنك تفهم أنه يحتاج للمساعدة، وعن طريق "إعادة توجيه" مسار المحادثة في اتجاه الإفصاح عن هدفك تظهر له أنك على نفس الجانب معه. وفي هذه الحالة، يمكنك أيضاً أن تمهد التوجيه بسؤال: "هل تمانع أن أسألك بعض الأسئلة؟".

الخطوة ٥. السلام بشرف. لا تغلق الباب أبداً في وجه "الدبابة". "فالدبابة" يمكن أن يأخذ هذا على أنه تحد ويصطدم بك. وعندما تترك الباب مفتوحاً، يصبح لدى "الدبابة" الفرصة للتراجع. وعليه، فلو كانت اتهامات "الدبابة" خاطئة، وتصوراته غير واقعية، أو مطالبه غير عادلة، يجب عليك أن "تعيد توجيه" مسار المحادثة في اتجاه حل سلمي بأن تمنح "الدبابة" حق الكلمة الأخيرة، وأنت الذي يقرر أين ومتى تعمد إلى عملية إعادة التوجيه.

ابدأ بفرضية وتحدث بصوت حازم، فعندما تقول: "عندما أنتهي من عرضي التقديمي..."، فهذا يقدم فرضية أنك ستواصل تقديمه حتى النهاية. وعندما تقول: "عندما تكون مستعداً للحديث معي باحترام"، فهذا يفترض أنه سيكون مستعداً للحديث معك باحترام.

الآن أنت تحدد الوقت والظروف لكلمتهم الأخيرة. مثلاً: "عندما أنتهي من عرضي التقديمي، سأكون سعيداً لسماع رأيك"، و"عندما تكون مستعداً للحديث معي باحترام، سأكون مستعداً لمناقشة هذا الأمر".

لو كنت ممن يتعاملون مع الآخرين بنية التوافق معهم وإرضائهم على الدوام، فسوف تنظر إلى التعامل معهم بصراحة شديدة وحزم من جانبك مهدداً لك كحرب نووية. ولكن بالنسبة "للدبابة"، فإن هذه السلوكيات لا تعدو كونها أكثر من أخذ وعطاء في المعاملات بين الناس. إن هذا يمنحهم فرصة ليعرفوا معدنك من خلال تقييمهم لشخصيتك ومدى التزامك. إن الأشخاص الحازمين يحبون الحازمين، ولكن لا تتوقع أن تراهم يرفعون الراية البيضاء. ولكن الأرجح أنهم سوف يطلقون طلقة حاسمة ثم يمضون في طريقهم. قد لا تكسب كل معركة، ولكنك تستطيع أن تكسب مزيداً من الاحترام. في الواقع لا تعجب لو أن حزمك اكتسبهم كحلفاء لك في صدام مستقبلي مع "دبابة" أخرى!

ماذا لو كانت اتهامات "الدبابة" صحيحة وأنت المخطئ؟

كل الاقتراحات السابقة تفترض أن "الدبابة" مخطئ في حقك. ولكن ماذا لو كان "الدبابة" محقاً في هجومه؟ ماذا لو كنت تضيع الوقت والمال والجهد في أنشطة غير مهمة وغير ملائمة؟ لو كانت اتهامات "الدبابة" لك صحيحة، إذن فاستراتيجية بسيطة من ثلاث خطوات ستكون كافية لحل مشكلتك. إن أسرع طريقة لإيقاف الهجوم هي:

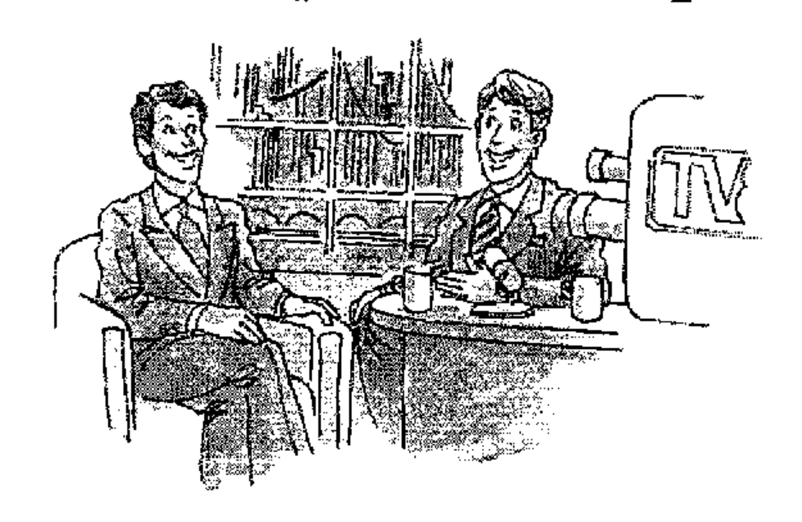
١. اعترف بخطئك.

٢. وضح باختصار ما تعلمته من التجربة.

٣. وضح ما سوف تقوم به في المستقبل بطريقة مختلفة حتى تمنع أن يتكرر الخطأ مرة أخرى.

الخطوة ٣ هي خطوة حاسمة. فكثير من الناس نجحوا في الخطوتين الأولى والثانية فقط ليصيبهم الإحباط من استمرار الهجوم. ولكن عليك دراسة الأمر من وجهة نظر "الدبابة"؛ فلو أن "الدبابة" كان قلقاً من أن الأنشطة غير المهمة قد تحدث مرة أخرى في المستقبل، فقد يكرر الهجوم استناداً لخوفه من تكرار نفس الأداء. إن تأكيدك أنك قد استوعبت الدرس هو أمر ضروري لإنهاء الهجوم. ولكن بمجرد أن تمنح التأكيدات، توقف عن الحديث عنها. "فالدبابة" لا يطلب ولا يحتمل التباكي والتذلل. إن الاعتراف بالخطأ والتعلم منه يتطلبان شجاعة، فقف مرفوع الرأس أيها المحارب.

لحظات عظيمة في حياة الأشخاص ذوي الطباع الصعبة



"شركة شرمان وبانزر"

كان قد مر عام على تولي "مارتن" الوظيفة الإدارية في شركة "شرمان وبانزر"، وكان قد تمت ترقيته حتى أصبح الرجل الثاني في الإدارة. وهذا الارتقاء السريع في المناصب يمكن أن يعزى إلى عاملين، أولهما: أن "مارتن" كان لديه مهارات فريدة في التعامل مع الناس. والثاني: هو أن الشركة كانت تعاني من معدل غير طبيعي في دوران العمالة فيما يتعلق بالمناصب الإدارية. وهذا الأمر من الممكن أن يكون راجعاً إلى مالكي الشركة اللذين كانا يؤمنان بشدة بالإدارة عن طريق الضغط والمضايقة (فلو حدث أي خطأ، فإن المالك يطير إلى مكان وقوعه ويصنع صخباً شديداً ويقلب الدنيا على رءوس الجميع!). وفي المدة القصيرة التي عمل فيها "مارتن" مع الشركة، تلقى أكثر من نصيبه من التعسف والإساءة، على الرغم من أن هذه المعاملة قد خفت حدتها عن البداية، ولكنه لاحظ أنه لا يزال هناك الكثير والكثير من هذه المعاملة السيئة وهذا التعسف. وفي أحد الأيام، وبعد تعرضه لأحد هذه المواقف، قرر "مارتن" أنه قد أخذ كفايته وأن الكيل قد طفح، وأن شيئاً كان لابد أن يتغير، أو أن عليه أن يغير هو الوضع بترك المكان. وعليه فقد عقد

العزم على أن يتخطى خط "ماجينو" العقلي، وأن يتحدى عقلية رؤسائه المحصنة، وأن يواجه أصحاب الشركة.

طلب مقابلة مع رئيسيه "جو شرمان" و "لاري بانزر"، وبدأ حديثه بقوله: "إن الإنتاجية هي هدفي في هذا العمل (التآلف مع ما يعتقد أنه هدفهما) ولكننا لدينا مشكلة خطيرة تتعلق بالروح المعنوية للموظفين، وهي مشكلة تؤثر على الإنتاجية". فمن خلال تركيز ملاحظاته على الإنتاجية، استطاع "مارتن" أن يجذب انتباههما ويستحوذ على اهتمامهما.

أجابه "بانزر" بلهجة ساخرة: "ياه! وما هي هذه المشكلة؟".

فأجابه "مارتن": "من وجهة نظري، إنها أنتم! إنكم تأتون لمواقع العمل في حالة من الغضب الشديد، وبلا سبب عادل تصبون هذا الغضب على أي شخص يعترض طريقكم، وهذا يضعف معنويات طاقم العمل. لقد عينتموني لإدارة هؤلاء الأشخاص، ثم توبخونني وتعنفونني أمامهم وتطوقون سلطتي. إنكم تقومون بفصل الموظفين عشوائياً ولا تعرفون نتائج ذلك لأنكم تفصلون الجيدين وتحتفظون بالسيئين. وهذا يضعف معنويات طاقم العمل. وبسبب ذلك لا أستطيع أن أحمل أي شخص على أن يعمل بشكل متميز. إن الموظفين يتورطون في أعمال تخريب وسرقة حتى يثأروا منكم. والآن، أعرف أنها شركتكم (التآلف بالاعتراف والتسليم بوجهة نظرهم) وأن بمقدوركم إدارتها بأي طريقة تريدونها (التآلف معهم مرة أخرى)، يمكنكم فصلي على الفور إذا لم يعجبكم ما أقوله (التآلف مع ما قد يكون دائراً في أذهانهم الآن). أنتم تريدون الربح (التآلف معهم مرة أخرى) ولكنكم لا تحصلون عليه".

(وهنا يأتي إعادة التوجيه) "الآن إذا أردتم أن تروا ما هو ممكن فعلاً في هذا المكان، أستطيع أن أريكموه. ولكنكم تحتاجون للتراجع لبعض الوقت. امنحاني شهرين، ولا تظهرا في مواقع العمل إلا إذا كنتما على استعداد لأن تكونا ودودين. لو كان لديكما مشكلة مع أحد ما أو مع شيء ما، فعليكما بالرجوع إلي أولاً واتركاني أتعامل معها. وعندما تأتيان إلي، عليكما بمعاملتي باحترام. فلو طلبتماني عبر الهاتف ثم بدأتما في السباب، فسوف أضع السماعة في وجوهكم. وإذا لم توافقا على هذا الأمر، فسوف أترك العمل اليوم. إنه قراركما، فماذا تريدان أن تفعلا؟" (هو بذلك يمنحهم الخيار عن طريق التآلف مع حاجتهم للسيطرة والتحكم).

نظر المالكان لبعضهما البعض للحظة، ووجهيهما تعتريهما الدهشة والصدمة، ثم قاما، ودفعاه قائلين: "حسناً، حسناً، شهران!"، وخرجا من الحجرة، وعندما ابتعدا عن مدى سمعه، قال "جو" لـ "لاري": "يا إلهي... لم أكن أعرف أن هذا الوغد لديه مثل هذا الفهم الرائع للأمور".

وبعد مضي عدة أسابيع، قاما باستدعاء "مارتن" لاجتماع، وأشارا لـه بـالجلوس، فجلـس، ووقفا هناك ينظران له لعدة دقائق. ثم جلسا، ثم قال "جو" بثقة: "مارتن، لم نقل لك هذا عندما عيناك، ولكنا كنا نفكر في بيع هذه الشركة حتى نستطيع الانتقال إلى فلوريدا. ولكننا الآن نفكـر في الاحتفاظ بها لو... حسناً، هل تحب أن تصبح شريكاً لنا وتدير فرع نيويورك عندما ننتقل إلى فلوريدا؟".

ما الذي حدث؟ إنه أمر شائع الحدوث. "فالدبابة" يحـترم الأشـخاص الـذين يعـبرون عـن أنفسهم بحرية ووضوح، ومارتن قد أظهـر شـجاعة وإصـراراً. والآن "شـرمان" و "بـانزر" يعرفـان أنهما يستطيعان أن يستريحا في فلوريدا لو أن "مارتن" أصبح المسئول عن فرع نيويورك؛ لأنه لـن يقبل أي تخاذل من أي شخص. وبدون تردد، قبل "مارتن" الصفقة سعيداً.

"المواجهة الرقيقة"

كان أحد تلك الأيام في حياة الرحلات القصيرة المتكررة عندما يحدث كل مـا يمكـن حدوثـه مـن أخطاء. الطائرات لم تعمل، وقطع الغيار التي كان من المفترض وصـولها في عشـر دقـائق وصـلت متأخرة ساعات، والطائرات كان يجب أن تحصل على رقم لكي تطير. وعند وصـول الطـائرات، كثير من المسافرين لم يستطيعوا تحديد مكان حقائبهم من شدة الزحام. تجمع طابور طويـل أمـام شباك الحقائب المفقودة، هذا المكان الذي يحب الناس أن يكرهوه.

أحد الأشخاص في الصف ظـل يتمـتم أثنـاء انتظـاره، ويطلـق مـن آن لآخـر تعليقـات عـداء للمسافرين المجهدين أمامه وخلفه. وعندما حان دوره أخيراً ليمر عبر طقوس المطالبـة بالحقائـب المفقودة، قرر أن يجعل السيدة التي تعمل في قسم المطالبة بالحقائب المفقودة تدفع شخصـياً ثمـن كل الظلم الذي وقع عليه بسبب شركة الطيران التي تعمل بها.

قد تكون قد تدربت في مكان مميز لخدمة العملاء، أو ربما كانت هكـذا بـالفطرة. ولكـن مـع وضع الظروف في الاعتبار، فإنها كانت معجزة. تركته يصب جم غضبه، وقامـت بتكـرار بعـض مما قاله، وأكدت أقواله وأيضاً وافقته! ولا يهم ما فعلتـه ولا كـم مـن المـرات فعلـت ذلـك، فقـد استمر يعاملها كما لو كانت هي شخصياً وعن عمد التي أخطأت في وضع اسمه على حقائبه.

وأخيراً، وبقدرة خارقة على الاحتمال والصبر، وضعت قلمها ونظرت له مباشـرة في عينيـه. فحملق هو أيضاً فيها. وبعد صمت طويل قالت بهدوء وصدق: "سيدي، يوجد هنا شخصان فقط يقفان على هذا الشباك يمكنهما الاهتمام بمصير حقائبك". ثم صمتت، حتى يستوعب ذلـك، ثـم تابعت: "وبصراحة يا سيدي، أحدهما يفقد اهتمامه هذا بسرعة". وصمتت طـويلاً مـرة أخـرى،

فعلا الارتباك الوجه الذي كان غاضباً منذ قليل، ثم وبطريقة ساحرة، ذاب الجنون مبتعداً عن محياه.

هذا الشخص الذي تحول فجأة إلى إنسان لطيف اعتذر بضعف: "انظري... لم أقصد أن أسبب أي مشكلة هنا... أنا فقط محبط جداً و... حسناً، أنت تفهمين. إنني آسف إذ فقدت أعصابي. والآن، ماذا علي أن... ماذا علينا أن نفعل لاستعادة الحقائب؟ وهكذا بمنتهى البساطة، أصبح حليفها بدلاً من تحويلها لعدو له.

دعونا نتأمل ما حدث هنا. فعندما قالت: "سيدي، يوجد هنا شخصان فقط يقفان على هذا الشباك يمكنهما الاهتمام بمصير حقائبك". فإنها بذلك تتآلف مع هدف "الدبابة". جعلته يعرف أنها تعرف ما هو مهم بالنسبة له وأخبرته في ذات الوقت أن ما يهمه هو هدفها أيضاً. إن المغزى من كل حواراتها هو أنهما على نفس الجانب. ثم حين قالت: "وبصراحة يا سيدي، أحدهما يفقد اهتمامه هذا بسرعة". فإنها بذلك تستهدف النتيجة النهائية، مبينة له أن سلوكه يهزم هدفهما المشترك. ولكن ما جعل ذلك مؤثراً كان "الصدق" في نبراتها وفي تعبيرات وجهها. لو كان هناك أية سخرية، ما كانت لتنجح. كانت حازمة ولكنها لم تكن عدوانية، فغيرت من موقفه.

على الرغم من أن تذكر أن العميل دائماً على حق، يعكس حساً تجارياً طيباً، ففي بعض الأحيان عليك أن تحصل على معونة العميل حتى تصبح قادراً على مساعدته. واقعياً، كانت مهمتها هي جمع المعلومات، ومساعدة العميل، ثم مساعدة العميل التالي أيضاً. وهي بعد أن جربت استراتيجيات أخرى ملائمة، اختارت المواجهة الرقيقة، بأن تعكس بصورة لائقة سلوك "الدبابة" غير اللائق. كان واضحاً أن هذه السيدة التي تقف أمام شباك الحقائب المفقودة قد وجدت استراتيجية داخلية جيدة للتعامل مع المشكلات بينما تمضي في طريقها في نفس الوقت.

ملخص سريع

عندما يصبح أحد الأشخاص "دبابة"

يكون هدفك: نيل الاحترام

خطة العمل

١. احتفظ بثباتك.
٢. قاطع الهجوم.
٣. بسرعة كرر النقطة الأساسية.
٤. اقصد الهدف ثم أطلق النيران!
٥. السلام بشرف.

١٠

القناص



"دارين" و "جاي" كانا مهندسين في شركة تقنيات متقدمة. كان "داريـن" أعلـى مرتبـة مـن "جاي" بخمس سنوات من العمر وأقدمية ثلاث سـنوات في هـذه الشـركة. ولهـذا السـبب، كـان الجميع يظنون أن الترقية ستذهب "لدارين"، ولكن "جاي" كان التعامل معه سهلاً، وكان يعمل بجد، وقدم العديد من المبادرات والإبداعات. وأخيراً لاحظ المسئولون مجهوداتـه وتمـت مكافأتـه بترقيته ليصبح مديراً إقليمياً للمبيعات.

بعد أسبوع من ترقيته، أوقف "جاي" سيارته في ساحة وقوف السيارات ودخـل المبنـى. وبينما كان يتوجه إلى مكتبه الجديد، رأى كل موظفيـه ملـتفين حـول "داريـن" في الردهـة وبـدا عليهم أنهم يعلقون على كل كلمة يقولهـا "داريـن" ويضـحكون بحمـاس شـديد. وعنـدما اقـترب "جاي" من المجموعة، هدأت ضحكاتهم حتى أصبح صـوت "داريـن" واضـحاً وهـو يـتكلم عـن "جاي" دون أن يعرف بوجوده: "يا لهذا الرجـل! تسـأله كـم السـاعة، فيخـبرك كيـف تصـنع ساعة! ليس لديه ما يقوله، ولكن عليك أن تنتظر طويلاً جداً حتى تكتشف ذلك! ها هـا هـا!". وعندما لاحظ أن جمهوره لم يعد يضحك، أدار رأسه في الاتجاه الذي ينظر فيـه الجميـع ليجـد

نفسه ناظراً لتعبيرات "جاي" المرتبكة، وعندئذ اختتم بقوله: "آه... ها قد حضر الرجل المهم شخصياً!".

فكر "جاي" في نفسه: "ما الذي فعلته لأستحق هذا؟"، بينما كان يحاول أن يعرف كيف يتعامل مع استهدافه من هذا "القناص".

هناك دوافع عديدة لسلوك التصيد. بعض الناس تتصيد الأخطاء عندما يكونون غاضبين من الطريقة التي انتهت إليها الأحداث، وهم يحملون ضغينة ضد الشخص أو الأشخاص الذين تدخلوا في خططهم. وبعض الناس تتصيد الأخطاء كطريقة للاستهزاء بأي شخص قد يقف في طريق تحقيق خططهم. وبعض الناس تتصيد لمجرد الحصول على بعض الاهتمام من الأشخاص الذين يحبونهم.

النيران المعادية

عندما لا تسير الأمور وفق الخطة، أو يعرقلها الآخرون، فإن الإنسان الذي يريد "إتمام المهمة" قد يحاول أن يتخلص من المعارضة عن طريق تصيد الأخطاء. وليتجنب الانتقام، تصبح هناك ضرورة لعملية تغطية جيدة؛ وعليه فإن "القناص" يختفي خلف هذه الأساليب الملتوية مثل التعليقات الوقحة والدعابات الساخرة ونبرة الصوت اللاذعة وحركة العين في كل اتجاه. ويستطيع "القناص" استخدام الإرباك والخلط بين الأمور كسلاح عن طريق إلقاء تعليقات لا صلة لها بالموضوع ولكنها تخرج الناس عن مسارهم الصحيح وتتركهم يبدون كالحمقى. فمع بعض الطلقات التي أحسن تصويبها، وفي الوقت المناسب، يبقى "القناص" هو الشخص الوحيد المتماسك والمسيطر على الأمور.

عندما يكون لدى "القناص" ضغينة، تصبح طريقة عمله هي: "لا تغضب، ولكن اعمل على الوصول إلى حالة التعادل". إليك بعض الضغائن التي تدفع "القناص" إلى الهجوم، كما ذكرها الحاضرون في ندواتنا العامة:

الرجل الذي لا يحب العمل تحت رئاسة امرأة.

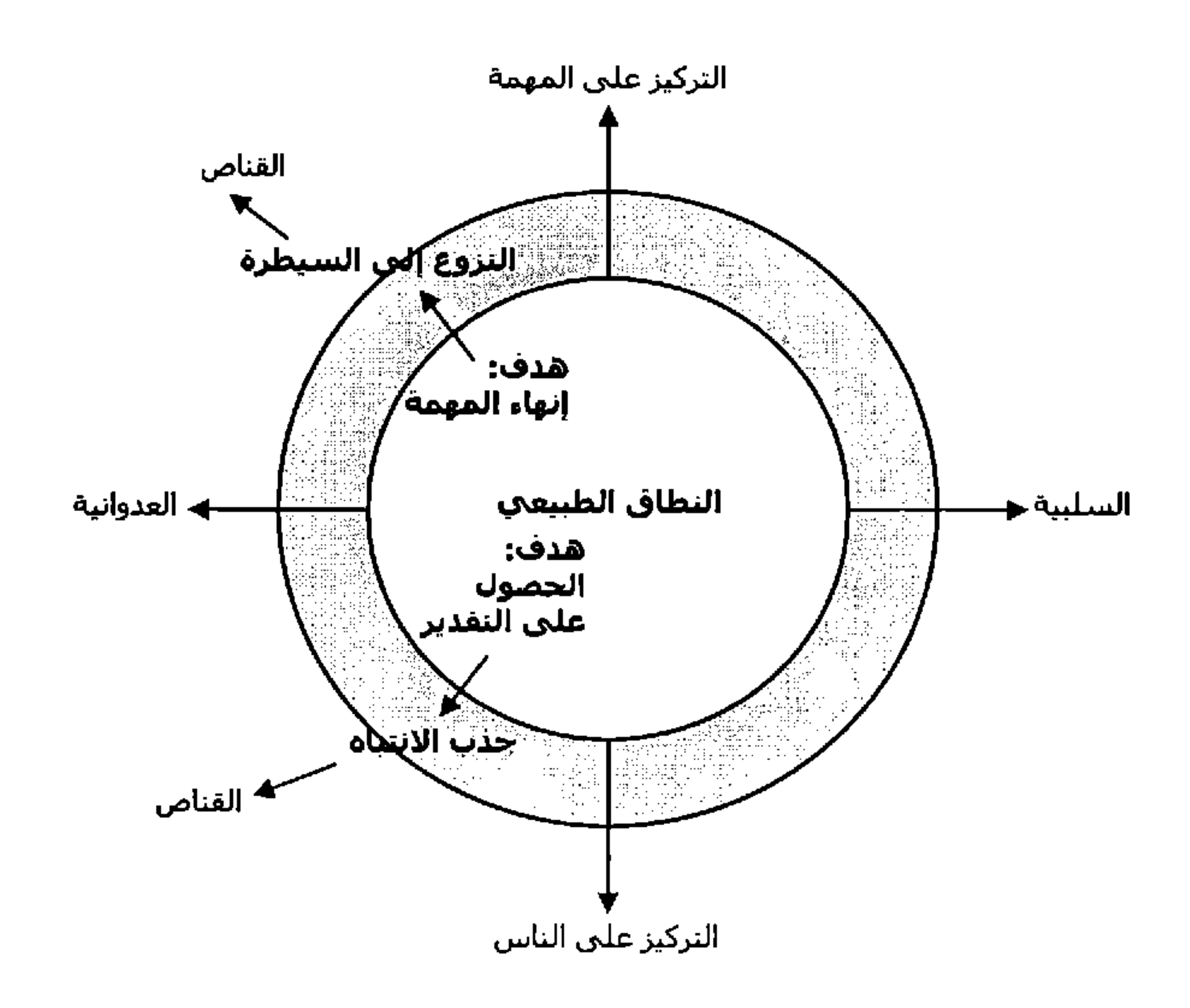
الأكبر الذي لا يريد مساعدة شاب مبتدئ يفتقر إلى خبرته.

الموظفة التي تعتقد أنه قد تم تخطيها في مشروع مهم.

الفتاة التي كانت تحب الرجل الذي تزوجته أعز صديقاتها.

الأم إذا أهمل أحد الأبناء نصيحتها عند اختياره لشريك الحياة.

الأب الذي تزوجت ابنته من شخص لم يكن ملائماً لها.



النيران الصديقة

ليس كل تصيد مقصوداً به القتل أو حتى الجرح؛ فهناك تصيد بريء نسبياً ولا يقصد منه إلا شد الانتباه أو المزاح. وأحياناً تكون الإغاظة والمضايقة سياسة لجذب الانتباه تحركها الرغبة في إضحاك الناس والحصول على تقديرهم. وأحياناً تستمد الصداقات الطيبة قوتها وبقاءها من جراء المنافسة اللاهية. وفي عالم التليفزيون المصطنع يسمون هذا "مواقف كوميدية"، فكل واحد يغيظ الآخر بلا رحمة، ثم يضحك الجمهور بصوت عال، ثم إلى المشهد التالي. ولكن في العالم الحقيقي، لا يحب كل الناس السخرية أو ليس لديهم القدرة على الضحك على استهزاء كان يعرف طريقه جيداً. وبدلاً من مجرد مس الهدف المقصود، فإن "القناص" اللاهي يمكن أن يسبب جرحاً مميتاً. وربما لا يعرف "القناص" اللاهي أبداً أن هناك أذى قد حدث، لأن الضحية التي كانت هدفاً لملاحظاتهم وتعليقاتهم الساخرة كانت تبتسم من الخارج وتنزف من الداخل.

من الأفضل أن تعدل موقفك

إن لم تكن تحب أن يغيظك أحد وكان التصيد يسبب لك جرحاً، فقد يصبح من المعروف عنك تماماً أنك هدف سهل، وبعد أن ينتشر هذا الخبر، فسيأتي الوقت الذي يحاول فيه شخص ما أن يستغل نقطة ضعفك (راقب الطريقة التي يعذب بها أطفال المدارس الابتدائية بعضهم بعضاً، وسوف ترى أن أكثرهم حساسية هم من ينالون القدر الأعظم من المضايقة والإغاظة!). وفي كل مرة ينجح فيها القناص في استثارتك وحملك على الرد، تؤكد هذه الحقيقة على نفسك، وعليه فسوف يتشجع "القناص" لفعل المزيد.

وعندما تثار بهذه الطريقة، فربما تود أن تهجوه بلا تبصر أو أن تعدو مبتعداً. ولكن في كلتا الحالتين سوف ينتزع "القناص" نصراً من هزيمتك. وربما تعمد إلى رد الإغاظة ولكن احذر: لو أنك لم تتعلم أبداً كيف تقول أشياء شريرة بطريقة هزلية لأناس ذوي طباع صعبة، فإن محاولاتك للانتقام، تلك التي تفتقر إلى الجدية والحماس، سوف ترتد إليك بكل تأكيد. لكي توقف التصيد إذن، سوف يتعين عليك أن تتحلى بالشجاعة الكافية للتعامل مع الموقف وأن تتعلم كيف تتعايش معه، لأن "القناص" إذا لم ينجح في استثارة رد فعلك، فإن سلوكه سيفقد قيمته.

إن السلوك الذي يجب أن تعتاد عليه في تعاملك مع "القناص" هو الفضول المسلي، وعليه يمكنك ألا تعطي سلوكه أكثر من حجمه الطبيعي. عندما يتصيد "القناص" أخطاءك، بدلاً من أن تأخذ الأمر على محمل شخصي، كن فضولياً بشكل كافٍ للتركيز على "القناص" بدلاً من تركيزك على نفسك. وبما أن التصيد قد يكون علامة على افتقاد الأمان، فقد تجد الدعابة في هذا السلوك بأن تنظر للإنسان "المشكلة" كما لو كان طفلاً في مدرسة ابتدائية يفتقد الأمان. ربما تتذكر الاستجابة الوحيدة الناجحة للسخرية: "أنا أعلم أنك كذلك، ولكن من أنا". أو الرد الثاني: "إنني مطاط وأنت صمغ وأي شيء تقذفني به يرتد ويلتصق بك". لو فكرت بهذه الأفكار يمكن أن تساعدك جداً، وربما يصعب أن تصدق ذلك ولكن قولها أيضاً يمكن أن يساعد.

تعودت "ماري" أن تتعامل مع زميل عمل يدعى "ران" يتصيد لها في الاجتماعات. في أحد الأيام بعدما تعرضت لسخريته قالت في صوت طفولي: "إنني أعلم أنك... ولكن من أنا؟". فضحك كل من في الاجتماع على الرد ماعدا "ران". استخفت "ماري" بالأمر بشرف وتخلصت من ربكتها وكشفت سلوك القناص الطفولي بسطر واحد بسيط. "ران" الذي لم يسر، لم يعاود مشاكستها مرة أخرى.

لو أن التندر حقيقة يؤذيك تعلم أن تصبح سيداً لا يقهر على ردود أفعالك. ابحث عن شخص يكون نموذجاً للبرود والهدوء والتماسك. أو غير التاريخ في ذهنك بمراجعة ذكريات وقت

قام فيه شخص بالتندر عليك ولكنه هذه المرة فقط استخرج القناص بهدوء بضربة سريعة من الكلمات.

لو كنت تتعامل مع القناص البريء الذي لا يقصد فعلاً أي شيء، فإنك تحتاج لإعادة نظر. انظر للتعليقات كعلامة على المحبة، أو سلوك مراوغ. إن لم تستطع أن تضحك عليه، فعلى الأقل عليك أن تتعلم أن تتخلص منه بالضحك.

هدفك: استدراج القناص من مخبئه

هدفك عند التعامل مع "القناص" هو أن تستدرجه من مخبئه. بصرف النظر عن نوع "القناص" الذي تواجهه، سواء كان المتندر اللاهي، أو المتندر المسيطر، أو المتندر الحاقد، عليك فقط أن تتذكر هذا: لا يستطيع "القناص" أن يتندر إذا لم يكن هناك مكان يختبئ فيه. لأن قوة "القناص" المحدودة مستمدة من التصرفات المقنعة لا الصريحة، فبمجرد أن تكشف وضعه، يصبح ذلك الوضع بلا فائدة. إن التعامل المباشر والحازم مع سلوك المتندر، يجعلك تنزع عنصر الفكاهة من هذا السلوك، وتعادل الاحتمالات بإجباره على الخروج من مكمنه إلى أرضية مشتركة.

خطة العمل

الخطوة ١. أوقفه عن الكلام، وانظر إليه، وكرر كلامه. بما أن هدفك هو أن تخرج القناص من مكمنه، لابد وأن تركز اهتمامك مباشرة حول المكان الذي يختبئ به. فلو بدا من كلام أحد ما أو من طريقته في الكلام أنه يتعرض لك بالهجوم، فعليك أن توقفه! حتى في منتصف جملة أو كلمة يقولها. قاطع نفسك، وأوقف كل أنشطتك تماماً، وأمعن النظر في "القناص"، ثم كرر كل ما قاله، وافعل كل هذه الأشياء بشكل متزامن وهادئ.

هناك قوة كبيرة في مقاطعتك لنفسك. سواء لم يكن في المكان إلا أنت وهو فقط أو كان هناك آخرون، فمقاطعة النفس تجذب انتباه الجميع لينصب على "القناص"، بما في ذلك انتباه "القناص" نفسه. لو كان الهجوم أو التندر تعبيراً بالوجه ورآه الجميع، فقد لا تكون قادراً على تكرار هذا السلوك بالكلام، ولكن في مقدورك أن تقلد بطريقة سريعة تعبير وجهه الذي رأيته، والاحتمالات هي أن ذلك سوف يدفع الجميع للضحك ويخفف بعض الضغوط عن كل الأطراف. عندما ترد من جانبك على مقاطعة "القناص" بتكرار سريع للتعليق المهاجم، فهذا مساوٍ للإمساك

برصاصة وهي في الهواء وجعلها تسقط على الأرض بدون أن تسبب أي أذى. وتكون الرسالة غير الشفهية التي توجهها له هي: "لقد أخطأت إصابتي".

توقف "جاي" عن السير، ووقف هناك مواجهاً "لدارين" وسط الصمت. أمعن النظر في وجوه المتجمعين في الردهة، ثم ثبت نظره على "دارين"، وبنبرة واضحة هادئة وأسلوب فضولي قال: "حسناً، فقد سمعتك تقول: إنني ليس لدي ما أقوله، ولكنني أستغرق وقتاً طويلاً حتى أصرح بذلك" (تكرار).

الخطوة ٢. استخدم الأسئلة الاستكشافية. الآن حان أوان تشغيل الكشاف عن طريق طرح سؤال لاستدراج "القناص" وتجريده من قوته حتى نكشف السلوك. هناك سؤالان استكشافيان تستطيع أن تسألهما "للقناص":

- السؤال عن النية. "عندما قلت هذا، ما الذي كنت تحاول فعلاً أن تقوله؟". تستطيع أن تسأل عن المعنى الحقيقي لعبارته، وربما تكشف عن شكوى يحملها "القناص" ضدك.
- السؤال عن الصلة. "ما صلة هذا بذاك؟". تستطيع أن تسأل عن صلة ما قاله بالموقف الحالي.

بصرف النظر عن أي كشاف ستستخدمه، فإن مفتاح حسن الاستخدام هو أن تحتفظ بنبرة صوتك حيادية، وأن تبدي نظرة بريئة على وجهك. لا تسمح لأي سخرية أن تتسلل إلى صوتك. وكلما كنت هادئاً ومحترفاً بصورة أكبر، كان التأثير أكثر قوة.

دعونا ندرس هذين السؤالين الاستكشافيين مستخدمين الموقف في الردهة بين "دارين" و "جاي".

لو أن "جاي" سأل "دارين" السؤال الهادف إلى معرفة النية، فقد يكون كذلك: "دارين، عندما قلت: إن الأمر يأخذ وقتاً طويلاً لاكتشاف ما أريد قوله، ما الذي كنت تحاول أن تقوله فعلاً؟" (سؤال استكشافي يبحث عن الشكوى التي يحملها له "دارين").

يرد "دارين": "لا شيء، مجرد دعابة، هذا كل ما في الأمر. ماذا هناك؟". يحاول "دارين" أن يلقي بقذيفة أخرى: "ألا يمكنك أن تتقبل أي دعابة؟"، وجه "دارين" الآن عليه سمات الجد.

فيتابع "جاي": "دارين، تسألني ألا يمكنني أن أتقبل أي دعابة، ولكنني مازلت أتساءل، ما الذي تحاول قوله فعلاً؟" (سؤال استكشافي يبحث عن الشكوى التي يحملها له "دارين").

أو يستطيع "جاي" استخدام السؤال الاستكشافي الثاني، والذي يسأل عن مدى مناسبة تعليق "القناص" بالموقف. وللبحث عن الصلة، قرر أولاً الهدف من الموقف أو النشاط الحالي كما تفهمه أنت، ثم اسأل عن الصلة بين تعليق المتندر والغرض الذي قررته، مثل: "ما علاقة هذا (ما قاله) بذاك (ما وضحته كهدف من النشاط)؟".

ولو كان "جاي" سيسأل "دارين" سؤال البحث عن الصلة، فسيكون كالآتي: "دارين، كلنا يجب أن نعمل معاً في هذا القسم (تعيين الهدف)، وهدفي في هذه الوظيفة هو تشجيع العمل الجماعي (يجعل نفسه على خط واحد مع الهدف) فما علاقة تعليقاتك بشأن قدرتنا على العمل معاً كفريق؟" (سؤال استكشافي يبحث عن الصلة).

باستخدام الأسئلة الاستكشافية للسؤال عن مدى صلة التعليقات المربكة أو الساخرة، فإنك تعيد تركيز الانتباه على غرض قيم حتى تستطيع العودة إلى المسار الصحيح. في الحقيقة، قد تكتشف الصلة، وبالتبعية تكون قادراً على حل المشكلة.

بصرف النظر عن السؤال الاستكشافي الذي اخترت استخدامه، فإن "القناص" أمامه ثلاثة خيارات للرد:

- يتراجع. في هذه الحالة استمر فيما كنت تفعله قبل المقاطعة.
- يستمر في التندر حتى ينهي كل ما لديه. في هذه الحالة، استمر في تكرار كلامه وفي طرح الأسئلة الاستكشافية. وبعد محاولات فاشلة أخرى من جانبه، سوف يتوقف عن هذا السلوك.
- يخرج تماماً عن شعوره، ويشن حمله كاملة من هجمات "الدبابة" المباشرة.

الخطوة ٣. استخدم الاستراتيجية المتبعة مع "الدبابة" عند الحاجة. إذا تحول "القناص" إلى "دبابة"، كأن يبدأ في اتهامك بأنك سبب هذه المشكلة أو تلك، فهذه ليست مشكلة. فإلى حد ما تكون قد حسنت الموقف بالفعل؛ لأنك الآن قد اكتشفت ما هي المشكلة. ولكن من الضروري هنا أن تستخدم السياسة المتبعة مع "الدبابة" من أجل نيل الاحترام، ليس فقط من "القناص"، ولكن أيضاً ممن يشهدون الهجوم. تذكر أن تحتفظ بثباتك، وأن تقاطع المقاطعة، وأن تكرر الاتهام الرئيسي، وفي هذه الحالة استهدف غايتك الأساسية قبل أن تمنحه غصن الزيتون في وقت ومكان من اختيارك.

الخطوة ٤. قم بالتجسس بحثاً عن الأحقاد. إذا شككت في أن أحداً يحمل لك ضغينة ولكنك غير متأكد، فقم بالتجسس وانظر ما ستحصل عليه. فلو وجدت دليلاً على أن شخصاً يخفي لك ضغينة، فربما يلزمك أن تنقي الأجواء بينكما. إن أفضل مكان لهذا هو المقابلة الخاصة مع هذا

الشخص. وأحياناً يكون من المفيد حضور شخص ثالث حيادي، ولكن ليس في المقابلة الأولى. كي تبدأ المناقشة قم بتذكير "القناص" بأي عبارات سلبية تعرف أنه ذكرها عنك في الماضي، وحاول أن تعرف ما الذي كان يقصده منها بالضبط، وذلك عن طريق سؤاله الأسئلة الاستكشافية التي تستطلع النية.

إذا أنكر "القناص" وجود أي غرض خفي، فحاول أن تضع نفسك مكانه. راجع في ذهنك دورة الأحداث كما تفهمها. وعندما تصل إلى فكرة معينة بشأن حقيقة نواياه، اقترحها وراقب رد الفعل. ولو فكرت في احتمالات عديدة، اسردها جميعاً، وقدم لتخميناتك بأن تقول: "أنا لا أعرف كيف تسير الأمور معك، ولكن..."، أو: "أعرف أن كلامي هذا هو مجرد تخمينات من جانبي، ولكن...". وعندما تكون تخميناتك صحيحة، فمن المتوقع أن "القناص" سيعترف بما قلته ويكمل أي تفاصيل قد تكون قد أغفلتها.

إذا نجحت في دفع الضغينة على السطح، فإنه من الضروري للغاية أن تسمع جيداً كل ما يقوله "القناص". فهدفك هو أن تجعل "القناص" يعبر عن رأيه كاملاً حتى تفهمه. والفهم لا يعني أنك توافق أو لا توافق على رأيه، ولا أنك يجب أن تفعل شيئاً حيال هذا الرأي، وعليه فلا حاجة بك إلى الدفاع أو الشرح أو التبرير أو تقديم الأعذار. وبدلاً من ذلك، كرر كلامه وحاول أن تستوضحه، وقم بمساعدة الشخص "المشكلة" لكي يعبر عن ضغينته تماماً وبدون مقاومة من جانبك، وابذل قصارى جهدك لكي ترى الأحداث كما يراها "القناص". وبمجرد أن تفهم تماماً طبيعة ما بداخله من ضغينة تجاهك، اجعل الشخص "المشكلة" يعرف أنك قد فهمت، وعبر عن امتنانك للعرض الصريح للمشكلة.

إذا كانت الشكوى صحيحة، فاعترف بحقه في الشكوى أو اعترف بخطئك. القيام بذلك سوف يزيد من مصداقيتك ويكسبك الاحترام. وإذا كانت لديك معلومات تعتقد أنها ستلقي الضوء على الموقف، فهذه هي اللحظة المناسبة لإعلامه بها: "هل تسمح أن أخبرك كيف حدث هذا؟". إذا رفض، فقل له ببساطة: "حسناً". وهذا ينطبق أيضاً حتى على الشكاوى التي يعبر عنها في مكان عام حيث سيطلب كل من لديه الفضول لسماع روايتك للقصة سماعها منك، سواء في نفس الوقت أو بعد ذلك.

افترض على سبيل المثال أنك في أحد الاجتماعات وقام "القناص" بإطلاق تعليق ساخر. فتقوم بتكرار ما قاله وتوجه إليه أسئلة استكشاف نواياه بحثاً عن شكوته وما قد يحمله لك من ضغائن، فيقول لك: "إنك تأخذ وقتاً طويلاً لكي تخبرنا بالكثير. نحن لا نحتاج كل هذه التفاصيل الآن، وأنت قد تخطيت بالفعل الوقت المسموح لك به. هناك آخرون يودون الحديث أيضاً، كما تعلم". فلو وجدت أن الاتهام صحيح، فقل ببساطة: "أنت محق، سأنتهي، وأفسح مجال الحديث لشخص آخر".

ولو أنك عقدت هذا الاجتماع الخاص مع "القناص" لتنقية الأجواء بينك وبينه كما أشرنا سابقاً، ولكنه رفض الحديث، فهذا يصنف "القناص" على أنه الشخص "الصامت". وسوف تجد المزيد من المعلومات عن كيفية التعامل مع هذا ا لشخص ذي الطبيعة الصعبة في الفصل ١٦.

الخطوة ٥. اقترح مستقبلاً متحضراً. سواء بينك وبينه أو في حضور الآخرين، قم بإنهاء التفاعل باقتراح سلوك بديل للمستقبل. قد يكون من المفيد التوحد أولاً مع "القناص" على هدف أسمى؛ وهو حلاوة الصحبة، وخير الفريق، وغير ذلك. ثم بعد ذلك قل: "في المستقبل، عندما تكون لديك مشكلة معي، فعليك بالمجيء إلي لنتحدث عنها حديثاً ثنائياً وجهاً لوجه، وأعدك أن أصغي إليك". إنه لم يكن يعرف أن الحديث معك هو أحد الخيارات المطروحة حتى أوضحت له أنت ذلك الآن. وفي نهاية أي مقابلة أو مناقشة مع "القناصة"، فمن المهم إعلامهم بأنك تفضل في المستقبل تعاملاً مفتوحاً وأميناً.

حالة خاصة: النيران الصديقة

وماذا عن "المتندرين" الذين يحبونك فعلاً ولكنهم فقط يغيظونك للتسلية؟ كيف تحملهم على التوقف عن إطلاق النكات على حسابك؟ أولاً: تذكر أن من الأفضل تنبيههم لهذا السلوك على انفراد، لأن إحراجهم أو الحط من قدرهم أمام الناس لا يخدم أحداً على المدى البعيد. استخدم سياسة الصدق وأخبرهم أنك لا تستمتع ولا تقدر السخرية. أخبرهم أن هذا ليس ممتعاً بالنسبة لك وأنه كلما حدث، فإنك كنت تشعر برغبة في تجنبهم. اجعلهم يعرفوا أنك تفضل أن تكن لهم مشاعر طيبة، ثم اطلب ما شئت. وعلى الرغم من أنهم قد لا يفهمون كيف أن المرء قد يغضب من شيء واضح، من منظورهم هم، أنه لهو وتسلية، إلا إنه من المتوقع أن يغيروا سلوكهم معك، على الأقل لمدة أسبوعين. وهدفك في خلال هذين الأسبوعين هو أن تقدرهم في كل مرة يلقون فيها نكتة عابرة لا يقصد منها التندر أو السخرية من أحد. ولأن هدفهم هو الحصول على تقدير الآخرين ونيل استحسانهم، فإنهم قد يكتشفون أنهم ينالونه عن طريق تأكيداتك الإيجابية.

حالة خاصة: ثالثكم يتندر

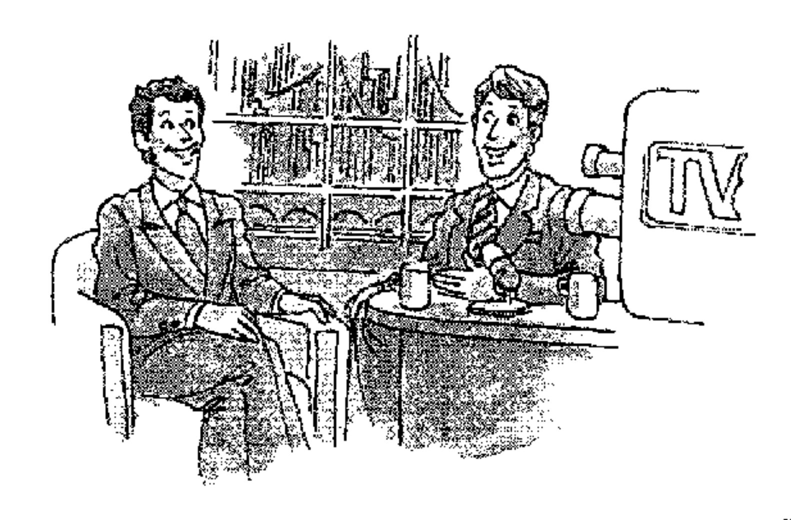
من حين لآخر يأتي إليك أحد ما ويخبرك أن "فلاناً" قد قال عنك "كذا وكذا"، والسؤال هو من "القناص" في مثل هذا السيناريو؟ هل "فلان" هذا أم أنه الشخص الذي ينقل إليك الكلام؟ في بعض الأحيان يكون من ينقل إليك الكلام هو "القناص" الحقيقي ولكنه يكون متخفياً. إنه يكيد للآخرين ويلفق لهم التهم بأن ينقل إليك أحد تعليقاتهم بعد أن يخرجه من السياق الذي قيل

فيه، ويحوره ليكسبه أبعاداً أعمق تجعله حاداً ماضياً، ثم يغمده في صدرك ببراءة وهو يقول: "هل سمعت ما قاله "فلان" عنك؟".

لو غاب عنك السبب الذي دفع هذا الناقل بالذات ليروي لك هذه الرواية المفترضة، إذن قم بإضاءة الكشاف واسأل: "هل "فلان" هذا يعرف أنك ستقول لي ذلك؟". إذا كانت الإجابة "بلا"، إذن فأخبر من أخبرك بالكلام أنك على استعداد لمناقشة هذا الأمر بصورة أكبر فقط في حضور كافة الأطراف؛ أنت والمتهم ومن نقل إليك: "دعنا نذهب ونتحدث مع هذا الشخص"، وهكذا سينتهي الأمر في التو واللحظة لأن الناقل سيسعى للهروب من أسئلتك ذات الكشاف الساطع.

ولكن، لنفترض أن من بلغك بالكلام هو إنسان موثوق فيه ويمكنك الاعتماد عليه للحصول على معلومات دقيقة. في هذه الحالة، اترك ما كنت تفعله واذهب مباشرة "للقناص" المحتمل، وأخبره بما سمعت، واسأله إن كان ما قاله صحيحاً؛ لأن حتى المصدر الموثوق فيه يمكن أن يفهم الآخرين بشكل خاطئ. وإذا سألك "القناص" المفترض: "من أخبرك بذلك؟"، فتذكر أن تحمي هوية مصدرك، وأجب على سؤاله هذا بإعادة طرح السؤال الأساسي: "في الحقيقة ليس هذا هو السؤال المهم الآن، إنني أسألك، هل قلت هذا عني؟". إن السياسة المتبعة مع القناصة سواء حدث التندر في مواجهتك أو من خلف ظهرك، هي أن تخرجه من مكمنه بأن تجعل سلوك التندر غير مريح بالنسبة له. فلو أنكر "القناص" المفترض أنه قال أي شيء، فدعه، لأن هدفك هو أن تجعله في حالة من عدم الراحة بسبب سلوكه وليس أن تحصل منه على اعتراف. وإذا تكرر الأمر ثانية، فأعد نفس الطريقة؛ فالقناصة لا يستطيعون التصيد لو لم تسمح لهم بالاختباء.

لحظات عظيمة في حياة الأشخاص ذوي الطباع الصعبة



"جاي" و "دارين"

دعونا نعد مرة ثانية إلى "جاي" و "دارين" ونرَ كيف تعامل "جاي" مع "قناصه" هذا.

قال "دارين" لزملاء "جاي" في العمل: "يا لهذا الرجل! تسأله كم الساعة، فيخبرك كيف تصنع ساعة! ليس لديه ما يقوله، ولكن عليك أن تنتظر طويلاً جداً حتى تكتشف ذلك! ها ها ها!". وبعد ذلك أدار رأسه في الاتجاه الذي ينظر فيه الجميع، وقال: "آه... ها قد حضر الرجل المهم شخصياً!".

قال "جاي": "مرحباً بكم جميعاً. "دارين" أحتاج مساعدتك في شيء. هل لي أن أحادثك في مكتبي للحظة؟" وعندما وصلا للمكتب، لم يتصنع "جاي" الكلمات: "دارين، لابد وأن يكون أمراً قاسياً جداً بالنسبة لك أن تعمل هنا طوال هذه المدة ثم تجد شخصاً أصغر وأقل مرتبة منك في الشركة ينتزع منك ترقية كنت تستحقها" (يتجسس للبحث عن الشكوى) ثم صمت ناظراً "لدارين" منتظراً إجابته على هذا الكلام.

جلس "دارين" زاماً شفتيه ومقطباً جبينه، محدقاً في "جاي" بغضب متقد في عينيه، فأكمل "جاي": "إنني أعلم أنه لن يهمك أو يريحك كثيراً أن تعرف أنني لم أطلب هذه الترقية ولم أكن أريدها، ولو كنت في مكانك، أعتقد أنني كنت سأشعر بقدر من عدم التقدير من قبل هذه الشركة". فتنهد "دارين".

واستمر "جاي": "أعتقد أنك كفء جداً، ولقد تعلمت الكثير منك في الوقت الذي عملنا فيه معاً. نحن هنا لنقدم منتجاً متميزاً سيجعل بدوره حياة الناس مع الكمبيوتر أسهل وأكثر إنتاجية. ولكي ننجح في تحقيق هذا نحتاج أن نكون فريقاً واحداً [التوحد على هدف أسمى] إنني أريدك في هذا الفريق "يا دارين". أعتقد أن لديك الكثير الذي يمكن أن تقدمه. فماذا سنفعل؟".

وأخيراً تحدث "دارين": "حسناً، أنت محق في شيء واحد وهو أن هذا غير عادل، فأنا هنا قبلك بكثير ولقد قدمت الكثير من الجهد...". كان "جاي" يستمع صامتاً، هازاً رأسه وأحياناً يكرر عبارات "دارين" بينما كان "دارين" يكمل حديثه. وعندما انتهى "دارين" من التنفيس عن غضبه، بدا كما لو كان قد عاد ذلك الإنسان العقلاني الذي عرفه "جاي" في السابق، ثم اختتم "دارين" قائلاً: "ولكنني أعتقد أنها ليست غلطتك".

ثم تحدث "جاي": "إذا حدثت مشكلة بيننا في المستقبل، فهل أعتمد عليك في أن تأتي إلي بدلاً من الحديث عني؟" (يقترح مستقبلاً متحضراً).

حرك "جاي" العلاقة للمستقبل بنفسه عندما سأل: "إذن هل أستطيع الاعتماد عليك في أن تكون العضو البناء في الفريق كما أعرف عنك؟".

فقال "دارين" بخجل: "نعم" ثم أضاف "يا سيادة المدير".

ثم ضحك كلاهما.

"تحدي الصلة العظيم"

تعمل "سو" في شركة صغيرة في "إنديانا". كانت المرأة الوحيدة في قسمها، والمرأة الوحيدة في اجتماعات الموظفين الأسبوعية. كان أحد الرجال الذين يحضرون هذه الاجتماعات قناصاً نوعياً لا يستهدف بهجومه إلا النساء. كان يبدو عليه أنه يجد سعادة كبرى في مضايقة "سو" والتقليل من شأنها باستفزازاته. وكلما حاولت لفت الانتباه لتعليقاته التي كانت قاسية أحياناً ووقحة دائماً، كانت إجابته التقليدية هي: "على رسلك، لا تنفعلي! ألا تقبلين المزاح أبداً؟". كان الرجال الآخرون يكتمون الضحكات، ولكن "سو" كانت تكتئب.

في أحد الأيام، قررت أنها تحتاج إلى تعديل موقفها. فحضرت إلينا بقصتها وأخبرتنا كيف "أنهم جميعاً ضدها"، وقدمنا نحن لها رأياً مختلفاً. أوضحنا لها أن الرجال الآخرين في المجموعة قد لا يكونون يضحكون عليها في كل الأحوال. قد يكونون يضحكون بسبب عدم ارتياحهم وانزعاجهم؛ فهذا هو ما يلجأ إليه الكثيرون عندما لا يعرفون ما يمكن فعله بخلاف ذلك لتجاوز لحظة غير مريحة ومزعجة. وسألناها إن كان قد سبق لها وضحكت بعصبية في موقف ما، فقالت: "نعم"، وضحكت بعصبية، وأكملت: "أظنني فعلت".

ثم بعد ذلك اقترحنا عليها أن تركز اهتمامها على "القناص" بدلاً من التركيز على باقي رجال المجموعة. وأعطيناها سياسة التعامل مع "القناصة"، وطلبنا منها أن تتدرب عليها ذهنياً عدة مرات قبل أن تجربها، ثم مضت. وبعد عدة أسابيع، اتصلت بنا بروح عالية وأخبرتنا أنها تحرز تقدماً.

قالت إنها حيدت القناص عن طريق الكشاف الباحث عن الصلة، ونجحت الطريقة كالسحر. بعد تندره، استدارت إليه وبفضول هادئ قالت:

"ما أفهمه هو أن الغرض من هذا الاجتماع هو الخروج ببعض الأفكار الجديدة بخصوص برنامج تحسين الجودة (تحديد الغرض من الاجتماع) وكان عرضي يهدف لتحسين الجودة (توحدت مع الهدف). إنني أتساءل فقط كيف يمكن لتعليقك (وهنا قامت باسترجاع تعليقه الذي كان يستهدفها باعتبارها سيدة) أن يساهم في تحقيق هدف تحسين الجودة؟ (السؤال الباحث عن الصلة).

وأتبعت ذلك بأكثر نظراتها براءة. وعندما رد بإجابته التقليدية: "تمهلي يا عزيزتي... لا تنفعلي... ألا تتقبلي المزاح أبداً؟"، كانت مستعدة للرد عليه، وبفضول متنامٍ استرجعت تعليقه

ثم سألت: "ما شأن حالتي الانفعالية وخفة ظلي بالأفكار الجديدة التي نبحث عنها لتحسين الجودة؟" (السؤال الكاشف عن الصلة).

لا يهم ما قاله، لقد استرجعت تعليقه وسألت عن صلته بالموضوع. وفي ضوء أسئلتها الاستكشافية، بدأ حلفاؤه السابقون فجأة في النظر إليه كما لو كانوا يقولون: "من الذي سمح لهذا الأخرق بالدخول هنا؟ إننا لا نعرفه". وماذا كانت آخر كلماته في هذا الموقف؟ كانت كلماته الأخيرة هي: "فلتنسي هذا التعليق". وكانت هذه نهاية المشكلة، باستثناء اعتقادنا أنه بعد فترة سوف يضايقه حلفاؤه السابقون بلا رحمة بسبب الطريقة التي استخدمتها واستنفرت أفضل ما فيه!

ملخص سريع

عندما يصبح شخص ما "قناصاً"

يكون هدفك: إخراجه من مكمنه

خطة العمل

١. أوقفه عن الكلام، وانظر إليه، وكرر كلامه.

٢. استخدم الأسئلة الاستكشافية.

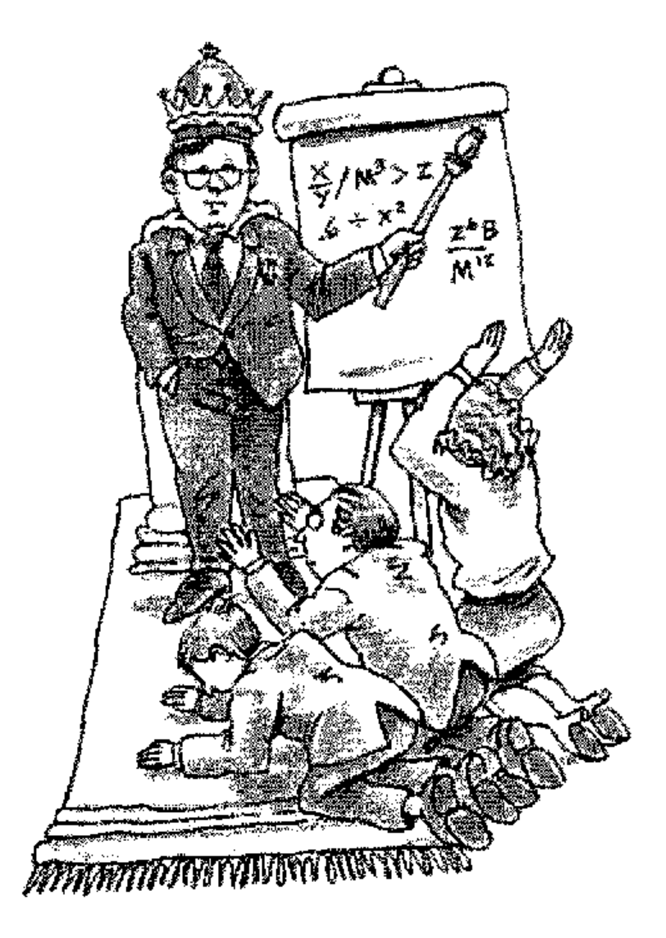
٣. استخدم الاستراتيجية المتبعة مع الدبابة عند الحاجة.

٤. قم بالتجسس بحثاً عن الأحقاد.

٥. اقترح مستقبلاً متحضراً.

١١

العلامة

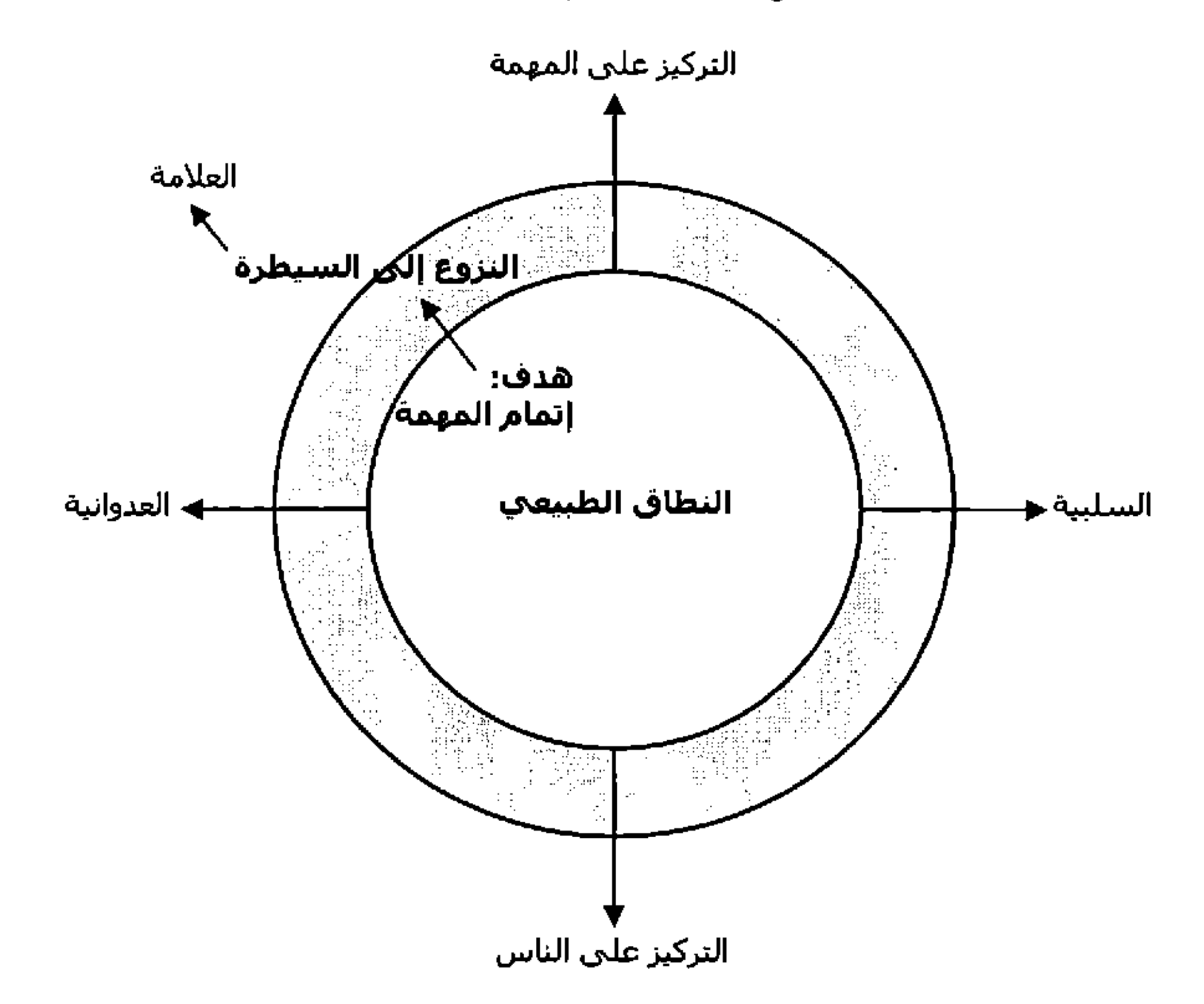


كان د. بوزويل الشاب يعمل كطبيب مقيم في إحدى المستشفيات، وكان شديد الاهتمام بالتغذية الإكلينيكية. كان يمارس هوايته في أوقات فراغه، والتي كانت قليلة وثمينة. وقد بلغ اهتمامه وتكريسه للرعاية الصحية حداً كبيراً لدرجة أنه كان من النادر أن يمر أسبوع ولا تجد د. بوزويل في مكتبة كلية الطب لعدة ساعات على الأقل، يقوم بقراءة الأبحاث والكتب والمقالات. ولسوء الحظ، كان مشرفه الإكلينيكي طبيباً عجوزاً وهو د. ليفت والذي كان قد كون رأياً ثابتاً حول هذه المواضيع منذ زمان بعيد. كان يعتبر العلاج بالتغذية نوعاً من الدجل والشعوذة، والعلاج الحقيقي في رأيه لا يكون إلا في صورتين فقط: بالعقاقير وبالجراحة.

وكثيراً ما كان د. بوزويل يحاول أثناء حضوره المؤتمرات الطبية أن يقترح العلاج بالتغذية. كان على الدوام مستعداً تماماً لتقديم الأبحاث التي تعضد اقتراحاته لأنه كان يعتقد أن هذا في

صالح المرضى. ولكن د. ليفت، اعتماداً على سنوات من الخبرة والحكمة التي تجمعت لديه خلالها، كان دائماً ما يقاطع الطبيب الشاب بصوت آمر، ثم يتنازل ويتعطف ويتحدث وبطريقة تظهر شعوره بالتفوق لكي يوضح حقائق الأمور: "بوذويل، هل عدت للتسكع في محلات الأغذية الصحية مرة أخرى؟ كم مرة يتعين علي أن أقول لك هذا؟ دعنا لا نسمع المزيد من الهراء عما تسمونه العلاج بالتغذية! فكما سبق أن قلت: إن العلاج الحقيقي واضح المعالم".

إن "العلامة"، مثل د. ليفت، يكون إنساناً ذكياً مثقفاً حسن الاطلاع وشديد الكفاءة والجزم ولبقاً في عرض وجهة نظرة. وهدفه هو إتمام المهمة بالطريقة التي حدد سلفاً أنها الأفضل. ولذا يمكن أن يكون ميالاً بشدة إلى السيطرة والتحكم، مع قدرة ضعيفة على احتمال فكرة أن يوجهه أحد أو يخالفه في الرأي. إن الأفكار الجديدة أو المقترحات البديلة كثيراً ما يراها "العلامة" كتحدٍ لسلطته ومعرفته بصرف النظر عن جدارة وأهمية هذا الأفكار أو المقترحات. وعندما يتم تحدي قراراتهم أو آرائهم، فإنهم يهبون لمواجهة هذا التحدي. وعندما يتم التشكيك في قراراتهم وآرائهم، فإنهم يشككون في دوافع من يشكك فيهم.



إن "العلامة" يعتقد أن الخطأ يحط من شأن الإنسان. إنه يشعر أن قدره وواجبه أن يسيطر على الآخرين ويؤثر عليهم ويتحكم فيهم. وهو لا يمانع في أن تأخذ وقتك لتتكلم كما تشاء، ولكنه في النهاية لن يضيع أي وقت في مناقشة أو تدبر أفكار الآخرين التافهة. ونتيجة لذلك، فإنه من الصعب تماماً بل ويقترب من المستحيل أن تعبر عن رأيك في أي شيء في حضورهم.

من الأفضل أن تعدل موقفك

عندما يواجهك الشخص "العلامة"، يتعين عليك أن تتغلب على إغراء أن تصبح أنت نفسك "علامة"؛ فهذا يؤدي إلى تصلب العقل وكذلك إلى مشكلات في الجهاز العضلي الهيكلي والتي تصاحب رفضك لأن تحني رقبتك وتذعن في بعض الأحيان.

وعليك أيضاً بمقاومة إغراء الاستياء والامتعاض من "العلامة" بسبب رفضه المغرور والمتعجرف لسماع رأي آخر. هذا الشعور بالاستياء والامتعاض لديه ميل للتنامي والتراكم حتى في إحدى المناقشات وهو بلا طائل وعلى الأرجح ستكون الخاسر.

وبدلاً من مساعدة "العلامة" على جعلك تعساً، يمكنك أن تعيد تدريب نفسك لتكون مرناً، وصبوراً وحاذقاً للغاية في كيفية عرض أفكارك. وعليه فإنه قرارك. هل الأمر يستحق أن تفعل كل ما هو مطلوب للتعامل المؤثر مع هذا الشخص الذي لا تحتمله؟ إذا كانت الإجابة بنعم، إذن أعد تشكيل خبرتك بأن تحاول أن تعرف الطريقة التي يفكر بها "العلامة". حاول أن تدرك أن هذا الشخص صاحب الطبيعة الصعبة والعقل المنغلق قد حكم على نفسه أن يتصارع مع إحدى قوى الحياة الأساسية وهي الشك. وأكبر جائزة يمكن أن يفوز بها في هذا الصراع هي شعوره بأنه على صواب، وهي جائزة تشبه تلك التي تمنح في المسابقات لأصحاب أسوأ أداء. فكما قال "مارسل بروست" ذات مرة: "إن رحلة الاكتشاف الحقيقية ليست في البحث عن أراض جديدة، ولكن في الرؤية بعيون جديدة". في هذا العالم الضيق الذي صنعه "العلامة" لنفسه، فإنه بلا شك يشعر بالتعاسة الشديدة، ويشعر بداخله بفقدان الأمان، بصرف النظر عن مدى نظافة مظهره أو جودة نتائجه.

ثم ادخل في معمل تجاربك وتذكر خبراتك السابقة مع "العلامة"، واسأل نفسك: ماذا كان يمكن أن تفعله بصورة مختلفة؟ من تعرفهم لديهم مخزون كبير من الصبر والمرونة والمهارة؟ كيف كان يمكنهم التعامل مع هذا الموقف؟ في أي مرحلة من حياتك اكتسبت هذه الميزات؟ ارجع للوراء بعين خيالك لمقابلة سابقة مع الشخص "العلامة" الذي يزعجك. أعد تشغيل الحادثة مرات عديدة بدهاء وسعة حيلة لكي تكتسب الصبر والدقة. سوف تحتاج هذه الوسائل عندما تقدم أفكارك ومقترحاتك البديلة "للعلامة" بأسلوب يخلو من التهديد.

هدفك: فتح أذهانهم للأفكار الجديدة

إن هدفك وأنت تتعامل مع "العلامة" هو أن تفتح عقله على معلومات وأفكار جديدة. فقد يأتي يوم يكون لديك فيه فكرة أفضل أو الحلقة المفقودة في اللغز! وعندما يأتي هذا اليوم وتشعر بالضرورة الأخلاقية لأن تطبق فكرتك، استهدف غايتك واعمل لها. وإذا وقف "العلامة" في طريقك، فاجعل إحباطك المتنامي يصبح إصراراً تاماً لفتح عقله لفكرتك.

خطة العمل

الخطوة ١. كن مستعداً وملماً بموضوعك. إن النظام الدفاعي لدى "العلامة" يراقب المعلومات الوافدة لاكتشاف ما قد تحتويه من أخطاء. فلو كان هناك أي خلل في تفكيرك، أو كانت فكرتك غير واضحة في أية نقطة، فإن جهاز الرادار لدى "العلامة" سوف يلتقط مواطن الضعف هذه ويستخدمها ليفقد فكرتك مصداقيتها. وعليه، من أجل أن تجعل "العلامة" يدرس بدائلك وأفكارك، يجب أن تفكر بوضوح وتراجع معلوماتك قبل ذلك بوقت كافٍ. ولأن "العلامة" قليل الصبر على أفكار الآخرين، فسوف يتعين عليك أن تعرف ما الذي تريد قوله، وكيف تقوله في اختصار ووضوح وإيجاز.

الخطوة ٢. كرر كلامه باحترام. احذر: سوف يتعين عليك في تعاملك مع "العلامة" أن تكرر كلامه بشكل أكبر مما تفعله مع غيره من الأشخاص ذوي الطباع الصعبة؛ فلابد وأن يشعر أنك قد سمعت وفهمت "عبقرية" وجهة نظره قبل أن تحاول إعادة توجيهه نحو فكرتك. فلو قال "العلامة" شيئاً ولم تعِده، فأنت تجازف بأن تضطر لسماعه يعيد كلامه مراراً وتكراراً حتى تستسلم. واضح أنها تجربة قد تكون محبطة جداً وطويلة وسخيفة. والبعض يسميها تعذيباً. أياً كان ما تطلقه عليها، فمن الأفضل تجنبها. إن التكرار إشارة مؤكدة "للعلامة" على أنك كنت تسمع.

ورغم ذلك، فليس كافياً أن تسترجع كلامه فقط، ولكن سلوكك بالكامل لابد وأن يكون دالاً على الاحترام والصدق. ولا يمكن أن يكون هناك في التعامل معه أسوأ من إشارة لتكذيبه أو تصحيح رأيه أو التعالي عليه أو التلميح بمعارضته. يجب أن تبدو كما لو كنت تفهم أن رأي "العلامة"، في الحقيقة، هو الرأي الصواب. الاسترجاع الصبور يمكن أن يساعدك على أن تعطي هذا الانطباع. إذا استرجعت بسرعة كبيرة، فقد يبدو مظهرك خالياً من الصدق وستبدو كما لو كنت تقوم بما تقوم به لكي تقوده إلى رأيك. وعلى الرغم من أن "العلامة" يحب إتمام المهمة، فإنه عادة ما يكون مستعداً للتوقف وتقدير عبقريته حينما يظهرها له الآخرون.

ولكن إذا بدا "العلامة" نافد الصبر معك، فعندئذ تراجع قليلاً، ثم تابع المضي نحو هدفك. إذا قال لك: "تكلم في صميم الموضوع مباشرة"، فأكمل تكرارك لكلامه، وانتقل للخطوة ٣.

الخطوة ٣. ائتلف مع شكوكه ورغباته. لو أن "العلامة" يؤمن فعلاً بفكرة، فسيكون ذلك بسبب معايير خاصة تجعل هذه الفكرة مهمة. ولو أن "العلامة" لديه شكوك حول فكرتك، فإنك لم توضح هذه المعايير الخاصة –الأسباب وراء قبوله أو معارضته للفكرة– له. ستجد أن ائتلافك مع هذه المعايير سيساعدك كثيراً، إذا كنت تعرفها، ويكون هذا الائتلاف عن طريق التسليم بصحة هذه المعايير والاعتراف بها قبل أن تقدم فكرتك، وبعد ذلك أوضح كيف أن فكرتك تضع هذه العوامل في الاعتبار.

كيف يمكن أن تعرف المعايير المهمة لدى "العلامة"؟ حسناً، إن "العلامة" لديه ميل لإطلاق مجموعة محددة من عبارات الرفض التي تعكس هذه المعايير المهمة. ومع الوقت، يصبح من السهل للغاية التكهن بها من قبل المستمع الذي يتحلى باليقظة والانتباه. فبصرف النظر عن الفكرة التي تناقش، فإن "العلامة"، عند نقطة منتقاة جيداً في أثناء المناقشة، سوف يقحم عبارة رفض كثيرة التكرار مثل: "ليس لدينا وقت"، أو: "نحن لا نقدر على التغيير في الوقت الحالي". إذا ظننت أن واحدة من هذه العبارات قد تستخدم للتقليل من صحة معلوماتك، فبادر أنت بالتصريح بهذه العبارة قبل أن يجد الفرص ليقولها لك. تستطيع أن تطعم فكرتك بشكوكه بأن تعيد صياغة عباراته الرافضة وتستخدم ذلك كمقدمة لفكرتك. وتستطيع أيضاً أن تطعِّمها بما يريده "العلامة" بأن تعرض كيف أن فكرتك توافق معاييره:

"بما أننا لا نقوى على إحداث تغييرات غير ضرورية...".

أو

"بما أننا ليس لدينا وقت من أجل...".

وباسترجاعك المشمول بالاحترام سوف يشعر بأنك تفهم ما قاله، وبتآلفك مع شكوكه ومطالبه، فإنك تصنع فراغاً في نظام دفاعه يمكن من خلاله أن تحصل على انتباهه وتقدم معلومات؛ وبما أن سلوكك لا يمكن أن يفسر على أنه هجوم، فلا يبقى له شيء يدافع عنه. فأنت الآن في لحظة الصدق.

الخطوة ٤. اطرح أفكارك بشكل غير مباشر. اعمل بسرعة ولكن بحذر في تنفيذ هذه الخطوة. أنت مؤقتاً قد قمت بتحييد نظامه الدفاعي. إن الوقت قد حان لإعادة توجيهه لفكرتك أو معلوماتك. وبينما أنت تعيد التوجيه، امنع "العلامة" من وضع الحواجز مرة أخرى بأن تتذكر هذه الإشارات المفيدة:

استخدم كلمات ملطفة مثل: "ربما"، "جائز"، "قد يكون هذا انعطافاً في الطريقة التي..."، "احتملني لبرهة"، "كنت فقط أتساءل"، "ماذا تتوقع"، كي يبدو أنك تفترض وكي تعرض آراءك بطريقة غير مباشرة، بدلاً من أن تبدو مصمماً على رأيك ومتحدياً.

استخدم ضمائر الجمع مثل: "نحن" بدلاً من ضمائر المفرد مثل: "أنا"، "أنت"، "ماذا تتوقع أن يحدث لو أننا"، "ما نتيجة أننا...". مرة أخرى هذا سيذكره بأنك لست عدواً وأنه لا يتعرض لهجوم. إنه أيضاً يمنح "العلامة" بعضاً من الملكية للفكرة حيث إنه يقوم بدراستها.

استخدم الأسئلة بدلاً من العبارات. ولكي يكون المرء "علامة"، فعليه أن يعرف إجابات الأسئلة. وهذا يعني أنه لابد وأن يدرس الأسئلة حتى يجيب عليها. على سبيل المثال: "تمهل قليلاً، كنت فقط أتساءل، ماذا تظنه سيحدث لو أننا جربنا (اعرض فكرتك ومعلوماتك) في مجالات معينة؟".

كل هذه الخطوات للتعامل مع "العلامة" تتطلب صبراً ضخماً من ناحيتك. لابد وأن تفكر قبل أن تتحدث، وأن تكرر كلامه بجدية، وأنت تطعِّم كل ما تقوله بشكوكهم ومطالبهم، ويجب أن تكون غير مباشر في عرضك للأفكار الجديدة. (ولابد أن تأخذ أقراصاً مضادة للغثيان قبل أن تقدم على أية خطوة). وكما هو مفروض عند التعامل مع كل الأشخاص ذوي الطباع الصعبة، لابد وأن تقرر أولاً هل النتيجة النهائية تستحق ما ستبذله من جهد للوصول إليها أم لا. ولكن الأخبار الجيدة هي أن هذه الاستراتيجية تصبح أسهل فأسهل بمرور الوقت. ليس لأنك قد أصبحت أكثر مرونة، ولكن لأنه مع استمرارك في التعامل مع "العلامة" بهذه الطريقة غير المهددة له، يبدأ في رؤيتك على أنك صديق. ومع إقناعه بأفكارك ووضعها موضع التنفيذ وإثبات فعاليتها، فأنت تضع بذلك سجلاً بنجاحاتك يكسبك الاحترام في عينيه.

الخطوة ٥. قم بتحويله إلى معلم لك. إليك طريقة مختصرة للتغير الذي ترجوه! تستطيع بطريقة صريحة أن تعتبر هذا المثقف المشكلة ناصحك في بعض مناحي حياتك التي تود أن تطورها.

"بيني"، إحدى صديقاتنا من أوهايو، لديها سيرة ذاتية ممتازة. ذهبت لتعمل في أحد البنوك الضخمة وهي مازالت صغيرة، وكان هدفها أن تصبح أصغر مسئولة تنفيذية في تاريخ المؤسسة. ولم يكن مدهشاً أن "بيني" نجحت نجاحاً باهراً في سعيها، وفي وقت قصير جداً وصلت لوظيفة تنفيذية، وهنا بدأت مشكلتها. وجدت أن زميلاً لها يدعى "دينس"، والذي أسمته "المزعج" يعارض كل أفكارها أو مقترحاتها! كان "دينس" جزءاً من النظام، كما يبدو منذ البداية. كان صديقاً شخصياً لمؤسس البنك، وكان عقله يضم معرفة وحكمة أخذهما من كل عملاق عبر أروقة البنك. لا تكاد "بيني" تتكلم، حتى يعارضها "دينس": "لقد جربوا هذه الفكرة منذ خمس عشرة سنة مضت وكانت مأساة وفشلاً مكلفاً. فلا جدوى أن نضيع الموارد في فكرة فاشلة".

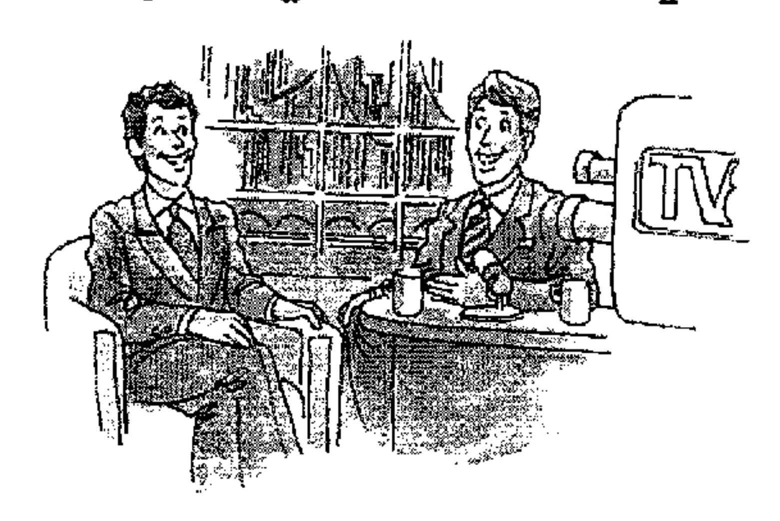
وبشجاعة؛ وهذه هي الكلمة التي تصف تماماً أسلوب تعامل "بيني" مع المشكلات، بدأت تبحث عن فرصتها لتغيير ديناميكية العلاقة. وقد لاحت الفرصة، في صورة عرض قدمه "دينس" في أحد الاجتماعات مستخدماً عدداً ضخماً من البيانات والرسومات البيانية والجداول. اقترح "دينس" منتجاً من الممكن أن يساعد على زيادة أرباح البنك زيادة هائلة في أحد الأنشطة المتعثرة. كان الاقتراح عبقرياً حقاً.

في نهاية الاجتماع، اقتربت "بيني" من "دينس" في الردهة وطلبت منه نسخة شخصية من العرض قائلة له إنها أعجبت بعمله وترغب في دراسة العرض بصورة أفضل. ومثل فلاح يجني محصوله في موسم الحصاد، جلست "بيني" لدراسة العرض، وعلى مدى عدة أيام جمعت منه كل ما استطاعت جمعه من معلومات وحكمة وخبرة. وباستخدام العرض كنقطة انطلاق، غاصت بعمق تتتبع الأفكار عبر تاريخ البنك، وتدرس الوثائق المرجعية المختلفة، وتقوم بمزيد من البحث. وعندما انتهت، قامت بعمل نسخة من ملاحظاتها هذه وأرفقتها بالعرض وسلمته لدينس شخصياً.

قالت له عندئذ: "حقاً عرض رائع ومتميز، وملهم، ومستفيض، وخال من الأخطاء". واستمرت قائلة: "أعتقد أنني تعلمت الكثير من عملك في هذا العرض أكثر من أي خبرة أخرى حصلت عليها من عملي بالبنك، شكراً لك". وظلت "بيني" تكرر هذا الكلام منذ هذا اليوم، وتحولت العلاقة بينهما. وأصبحت تحصل على كل ما تطلبه في نطاق عملها مع "دينس".

إذا جعلت "العلامة" يعرف أنك تعترف به كخبير وأنك على استعداد للتعلم منه، فستصبح أقل تهديداً. بهذه الطريقة، فإن "العلامة" سيقضي وقتاً أطول في توجيهك بدلاً من إعاقتك، ويصبح ممكناً تماماً أن تتحول من جماعة "المحرومين من إبداء الرأي" إلى جماعة "المعترف بهم كأشخاص يمكن الاستماع لهم بأمان". وتبعاً لذلك سوف يمكنك التعبير عن الكثير من أفكارك ومعلوماتك بجهد أقل من ناحيتك ومقاومة أقل من ناحيته. وحينما يحالف النجاح أفكارك الجيدة، سوف تترك في نفس "العلامة" انطباعاً قوياً بحكمتك وستكسب الاحترام.

لحظات عظيمة في حياة الأشخاص ذوي الطباع الصعبة



"حالة د. "بوذويل" الشاب ومتلازمة "العلامة" المزمنة"

"الاختبارات المعملية تشير إلى زيادة عدد كرات الدم البيضاء ونصبح أمام حالة أنيميا معتادة. واختبارات وظائف الكبد تكون غير طبيعية بما في ذلك البليروبن، وSGOT، وSGPT، وإنزيم الفوسفات القلوي. نظرياً العلاج واضح، رغم أنه صعب في الغالب؛ وهو أن يتوقف المريض عن تناول الكحوليات، وأن يسير على نظام غذائي مغذ، وربما سيلزم بعض الكورتكوستيرودات للتحكم في الالتهاب الكبدي. أي أسئلة؟".

رفع د. "بوذويل" الشاب يده. وبينما كان د. "ليفت" يحدق فيه من فوق نظارته ويهز رأسه، وقف "بوذويل" وتنحنح وبدأ يتحدث:

"د. "ليفت"، إذا كنت قد فهمتك جيداً، فإن الاعتلال العصبي الطرفي والتهاب اللسان والتضخم الكبدي المؤلم عند الضغط، كلها علامات مميزة لبداية تليف كبدي كحولي؟" (استرجاع لكلامه باحترام)

تمتم "ليفت" قائلاً: "نعم"، وأكد بهزة من رأسه.

"والاختبارات المعملية تشير إلى ارتفاع عدد كرات الدم البيضاء، واختبارات وظائف الكبد تكون غير طبيعية ونصبح أمام حالة أنيميا معتادة؟" (استرجاع مع الاحترام)

"نعم".

"وبالنسبة للنظام الغذائي المغذي الذي تشير إليه، فأعتقد أن دليل شركة "ميرك" يوصي بسبعين جراماً من البروتين في اليوم وفقاً لما يحتمله المريض، فهل هذا صحيح يا سيدي؟" ("بوذويل" ملم بالموضوع)

رفع "ليفت" حاجبيه قليلاً وبنظرة سريعة في الحجرة على باقي الطلاب قال: "جيد جداً يا "بوذويل"، لقد أديت مهمتك في البحث والاطلاع بشكل جيد".

تنحنح "بوذويل" مرة أخرى وتابع: "أشكرك يا سيدي. قد يكون ما سأقوله الآن انعطافاً بسيطاً ولكنني كنت أطالع الجريدة الأمريكية حول التغذية الإكلينيكية حول بعض الأبحاث عن الحمض الأميني "إل- كارنيتن" وتأثيره على وظائف الكبد. الآن أعرف شعورك حول "المكملات الصحية". (يأتلف مع الشكوك). أنت لا تريد أن يحصل مرضانا على علاج غير سليم. وأنا بالتأكيد أذكر القصة التي رويتها لنا عن المريض الذي قمت بفحصه وأنت طبيب مقيم... ذلك الذي توفى لأنه عالج نفسه لأنه لم يرد تصديق أطبائه، وأن فكرة أنه كان يمكن أن تفعل شيئاً أكثر ظلت تطاردك دائماً". (يأتلف مع الشكوك)

"ولكنني يا سيدي أفكر في استجابة المريض (يأتلف مع الرغبات)، فلا يؤثر أي علاج بدون استجابة المريض. هذا المريض سألنا عن معلومات عن التغذية. ووفقاً لمقال الجريدة الأمريكية حول التغذية الإكلينيكية، فإن "إل- كارنيتين" ٥٠٠ مليجرام مرتين في اليوم يحسن وظائف الكبد. وإذا لم يفعل شيئاً من هذا، فإنه قد يحسن من علاقتنا بالمريض ومن استجابته للعلاج (يأتلف مع الرغبات). كنت فقط أتساءل عن رأيك في قيامنا نحن بوصف هذا العلاج لهذا المريض؟ (لاحظ أنه حين ختم كلامه بسؤال، فإن "بوذويل" يمنح "ليفت" السيطرة)

فكر د. "ليفت" فيما سمعه للحظة. وتكلم الرجل العجوز فجأة: "حسناً جداً، أعتقد أن هذا لن يسبب أي ضرر وقد يساعد أيضاً. قم بذلك. إنك مكلف بهذا يا "بوذويل" وداوم على مراقبته عن كثب ووافِنا بالتقارير. من لديه الحالة التالية؟".

باستعادة تعليقات د. "ليفت"، أظهر "بوذويل" احترامه واهتمامه وانتباهه. قدم فكرته كانعطاف، وقام بتطعيم فكرته بشكوك "ليفت" حول المكملات الصحية حتى يمنع اعتراضاً محتملاً. وائتلف بفكرته مع مطالب "ليفت" بأن ربط بين تقبل المريض للعلاج والعلاج السليم. ثم قام بإعادة التوجيه في صورة سؤال افتراضي مستخدماً ضمير "نحن" وعليه لم توجد أي إشارة تحدٍ لسلطة "ليفت".

إن التغير على المدى الطويل يستحق التعليق أيضاً. فكما ترى فالعلامة قادر على احترام المعرفة في الآخرين لو نجحت في أن تجعله يلاحظ هذه المعرفة. فلما ظهرت مهارة "بوذويل" في العلاج بالتغذية، بدأ د. "ليفت" يحترم د. "بوذويل". عندما أنهى الشاب بوذويل مدته كطبيب مقيم بالمستشفى، كان "ليفت" يرجع إليه بتلقائية في المؤتمرات الطبية ويسأله: "د. "بوذويل" أخبر طلابك عما يحمله عالم التغذية لهذا النوع من المرضى". وقد أخبرنا "بوذويل" أن موقف د. "ليفت" لم يتغير مع أي شخص آخر. ولكن إشاعة سرت أن د. "ليفت" قد سمع في ردهة الكلية

يتحدث عن "بوذويل" قائلاً: "هذا الشاب الناشئ "العلامة" يذكرني بنفسي في أيام دراستي للطب!".

"حكاية النجار"

عندما كنا طلبة ندرس الطب، رأينا مريضاً يدعى "ماكس" وكانت شكواه الرئيسية قرحة بالمعدة. لم نستطع أن نمنع أنفسنا من البحث المتعمق لهذا الداء الذي كان يفتك به. كذلك لم نستطع إغفال ملاحظة الطريقة التي يحمل بها نفسه. كانت كل حركة مصحوبة بعناية فائقة. كان يبدو في كل وقت متحكماً تماماً في نفسه. وعلمنا أنه كان يجيد فنون القتال، وأنه كان يعمل على اكتساب هذه المهارات منذ سن صغيرة جداً.

وعندما عُرفت قصته، عرفنا أنه كان يكسب عيشه من عمله كنجار. كان يعمل في ورشة نجارة يملكها رجل ياباني عجوز هو "موشيزوكي" الذي قام بتدريبه على مستويات عالية من فنون القتال. ولقد قبل "ماكس" الوظيفة إكراماً لطلب معلمه. وكان ابن "موشيزوكي" "إيشيدا" يعمل أيضاً في هذه الورشة. وعندما لا يكون "موشيزوكي" موجوداً، فإن "إيشيدا" كان يراقب "ماكس" باستمرار وينتقد عمله. أحياناً تكون تعليقاته محقة، وأحياناً أخرى لا تكون كذلك، ولكن كثيراً ما كانت مسألة تفضيل للآخرين عليه. كان "ماكس" يضايقه هذا جداً ولكنه لم يقل أو يفعل شيئاً حيال ذلك. لم يكن يريد إغضاب معلمه بالشكوى من ابنه.

بدلاً من ذلك، استخدم "ماكس" أسلوب ضبط النفس الذي تعلمه من فنون القتال لقمع أفكاره ومشاعره (خاصة فكرة استخدام "إيشيدا" كدمية للتدريب). وبينما نحن نتحدث، فسر "ماكس" القرحة التي يعاني منها كآلية غير واعية تجبره على التعامل مع ما يقلقه في ظروف عمله. وسألناه إن كانت هناك طرق أخرى للتعامل مع الموقف إلى جانب كبح مشاعره وأفكاره. قال "ماكس" إنه يستطيع أن يترك العمل ولكن لا يريد أن يفعل هذا لأنه كان يتعلم الكثير جداً عندما يكون "موشيزوكي" موجوداً. فكرة أخرى هي أن يستمر في عمله على الحال التي هو عليها، وكانت معدته تؤلمه كلما فكر في هذا. وكان البديل الثالث مدهشاً لنا جميعاً. تخيل "ماكس" نفسه فجأة يمنح "إيشيدا" الشعور بأنه هو الخبير في العمل، وتخيل نفسه يحضر الأدوات له ويقول له: "أرني كيف أفعل كذا". وابتسم لهذه الفكرة.

وكان هذا في الواقع هو ما فعله "ماكس" في النهاية. فكلما اقترب "إيشيدا"، كان "ماكس" يقوم بالتغلب بالحيلة والمراوغة على النقد الذي كان لا يمكن اجتنابه قبل ذلك عن طريق تحويله طواعية إلى فرصة للتعلم: "أريد أن أتعلم. أرني ما كنت ستفعله في هذا الموقف". (تحويل "العلامة" إلى معلم) لم يتوقع "إيشيدا" هذا التطور وتراجع في البداية. ومع الوقت تأثر بهذه اللفتة وأصبح أقل قسوة مع "ماكس". وعلى الرغم من أنهما لم يصبحا صديقين أبداً، إلا أن

العلاقة أصبحت أليفة. وتعلم "ماكس" بالفعل بعض الأساليب القيمة واعترف "إيشيدا" بالقيمة الفنية لما يقوم به "ماكس" من أعمال. والأفضل من هذا كله، اختفت كل أعراض القرحة التي كان يعاني منها "ماكس".

ملخص سريع

عندما يصبح أحد الأشخاص "علامة"

يكون هدفك: جعل ذهنه منفتحاً للأفكار الجديدة

خطة العمل

١. كن مستعداً وملماً بموضوعك.

٢. كرر كلامه باحترام.

٣. ائتلف مع شكوكه ورغباته.

٤. اطرح أفكارك بشكل غير مباشر.

٥. قم بتحويل "العلامة" إلى معلم لك.

١٢

المتعالم



كان "توني" رجلاً محباً للمرح. كان يضحك على نكاته حتى لو لم يضحك عليها أحد غيره. كلما كانت هناك حفلة، حضرها "توني" حتى لو لم يدعَ إليها. وكلما حصل أحد على جائزة، حضر "توني" مدعياً أن الحصول عليها كان بسبب أفكاره أو مقترحاته.

وعندما تسمع "توني" وهو يتكلم، ستجده الرجل الذي لديه الخطة دائماً، الرجل العليم، وكل ما عليك هو أن تسأل. ولكن الحقيقة أن "توني" لم يكن ينتظر ليسأله أحد. وبدلاً من ذلك كان يتطوع ويتدخل، ويدفع كل من حوله إلى الجنون، وعلى الأخص "سالي". بالنسبة لها، كانت طباعه المتغطرسة غير محتملة. كانت تحتقر أكاذيبه، وترفض آراءه الحمقاء. ومرة بعد مرة حاولت أن تواجهه بتعميماته، وتحريفه للأمور والأحداث وإسقاطه عن عمد لبعض التفاصيل. لسوء الحظ، كانت دفاعات "توني" تتصاعد، وكان يصر على آرائه ويدافع عن كل ما هو أهل له. وكان أكثر ما يحبط في الأمر أن الآخرين الذين لا يُفضلونه في المعرفة كانوا يصدقونه. بعد كل مواجهة كانت "سالي" تفكر: "ما مشكلته؟ ماذا لديه حتى يتصرف هكذا؟".

شأنه شأن غيره من الأشخاص الذين يصبحون "متعالمين"، فإن سلوك "توني" الحاد ينتج من رغبته في الحصول على تقدير الآخرين. فإن استشعر تجاهل الآخرين له بأي صورة، فإنه

يبذل قصارى جهده لكي يجذب إليه بعض الانتباه. هؤلاء "المتعالمون" حازمون في سلوكهم، ويزجون بأنفسهم في حوارات وهم غير مرغوب فيهم. كما أن لديهم تركيزاً شديداً على الناس لأن الناس هم منبع ما يتوقون إليه من الاهتمام والتقدير.

و"المتعالمون" لديهم على الأقل خاصية فريدة: إنهم يعرفون كيف يدرسون موضوعاً ما حتى يبدو أنهم ملمون به. ولديهم عادة سيئة جداً، فإنهم يدمنون المبالغة كوسيلة لجذب الانتباه. ولأنك تعتقد أنهم يعرفون، فهذا هو ما سيبدو عليه الأمر، وهم من المؤكد لا يظنون بأنفسهم أنهم كاذبون، فهم يصدقون ما يقولون، حتى لو كانوا يسمعونه لأول مرة. وكلما أصبحوا في موقف دفاعي بصورة أكبر، كثر تكرارهم لما يقولون. وفي كل مرة يسمعون الكلمات التي صدرت عن أفواههم عبر آذانهم يظنون أن الآخرين يوافقونهم. وبهذه الطريقة، فإنهم يصبحون قادرين على الحصول بسرعة على إجماع حول رأي حتى لو كان ذلك في أذهانهم فقط.

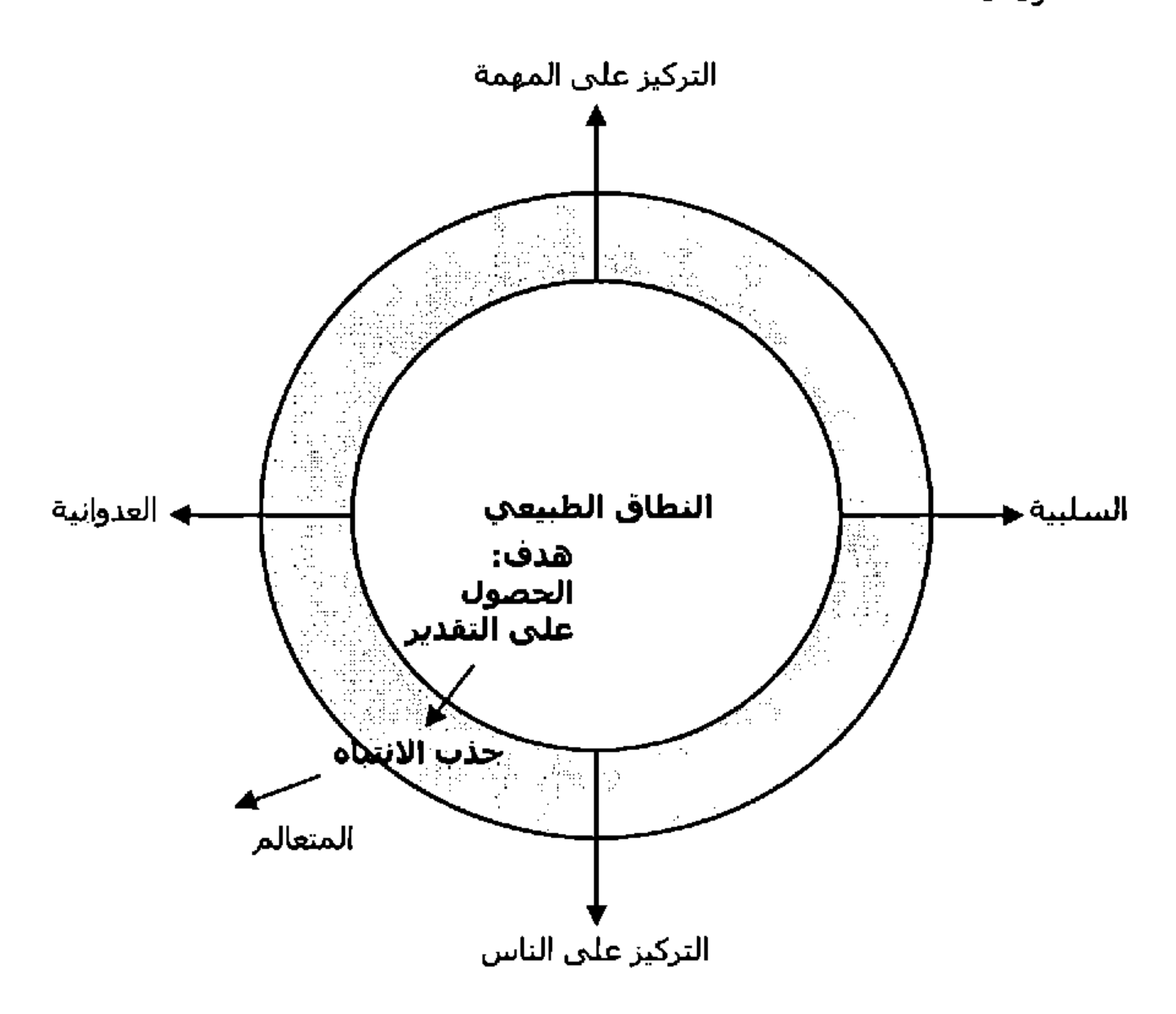
في البداية قد يكون مسلياً أن تستمع لهذه المعلومات المغلوطة التي يدلون بها على الدوام، وأحياناً يكون مضحكاً. ولكن أن يواجهوك بهذه المعلومات المغلوطة في أوقات الأزمات أو التغيرات، فالأمر يصبح مضجراً في أحسن أحواله، وخطيراً في أسوأها. وبعد قليل، يكف الناس عن الاستماع. وبيأس، قد يحاول "المتعالمون" جاهدين الحصول على الاهتمام وهذا يؤدي لمزيد من الشعور بالعزلة وعدم القبول من الآخرين. وسرعان ما لا يحصل "المتعالمون" على أي شيء من الجميع: لا اهتمام ولا احترام ولا تشجيع. في الواقع، يبدأ الآخرون في تبني مبدأ: "لا تشجعوهم!". والنتيجة النهائية هي أن حتى أفضل مجهوداتهم وأفكارهم الجيدة تهمل وتنبذ. ولسوء الحظ، هذا يؤدي بهم إلى الحاجة إلى المزيد من اهتمام الآخرين لهم، وعليه فإنهم يتمادون في سلوكهم.

من الأفضل أن تعدل موقفك

لو كان احتمالك ضعيفاً للأشخاص الذين يبالغون لدرجة الكذب أو يقدمون معلومات مغلوطة، فربما لا تحب ما هو أفضل من أن تفجر الفقاعة التي يحيط بها هؤلاء الأشخاص أنفسهم. ولكن احذر: عندما تتحداهم أو تواجههم بعدوانية، فمخرجهم الوحيد هو رد الهجوم بادعاءات أكبر وحجج أعلى صوتاً. وهذا يمكن أن يخدع أناساً آخرين لا يعرفون الموقف جيداً، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى نتائج وخيمة لأنهم يقودون الآخرين لمرات خادعة.

لا تتسرع في الحكم وتظن أنك أسمى من هذا النوع من السلوك. ألم يسبق لك أبداً أن دافعت عن فكرة لم تقم بدراستها جيداً ولم تكن بالضرورة تؤمن بها؟ فربما تكون قد قرأت شيئاً ما واعتقدت أنه صحيح فتتحدث عنه أمام الآخرين كما لو كنت تعرف عنه الكثير لتجد نفسك أمام

شخص أكثر علماً منك فترغب فقط في أن تحتفظ بماء وجهك؟ هل سبق لك أن وجدت نفسك تبرر شيئاً قلته وكنت تتمنى ألا تقوله على الإطلاق أو بالغت في شيء إلى حد ما؟ ففي كل مرة تصرفت كما لو كنت تعرف ما تتحدث عنه، ولكنك غير واثق بالفعل أو ليس لديك أدنى فكرة عنه، تكون أيضاً "متعالماً".



وعليه، فمهما كان مدى مبالغات "المتعالم" في أمر من الأمور في اتجاه ما، فلا تستسلم لإغراء المبالغة في الاتجاه الآخر. لأنك إذا فعلت، فستفقد مصداقيتك وسوف يفكر بك الناس كما تفكر أنت به. عليك أن تحجم تحفزك إلى إحراجه، وبدلاً من ذلك، اعتبر مقاطعاته كمضايقة بسيطة، شيئاً يجب عليك التعامل معه قبل أن تواصل تقدمك. وفي الواقع نحن نقترح أن تأخذ موقف تجاوز هذا الشخص والنظر إلى الأمام، وذلك بأن تقول لنفسك: "ولو بعد مائة عام من الآن، فلن يحدث هذا الشخص أي فارق".

أن يفقد الإنسان ماء وجهه أو يبدو شخصاً أحمق أو يوصم بالكذب، كل هذه أشياء مفزعة بالنسبة للكثيرين. عندما كنت صغيراً، فحتماً قام والداك بمقارنتك بأطفال آخرين، بصورة غير محببة في بعض المواقف، وعشت التجربة المهينة بأن تكون آخر المرشحين للاشتراك في الفريق

الرياضي في فصلك في سنة من السنوات. وعليه فنحن نقترح أن ترى الطفل المفزوع وغير الآمن داخل "المتعالم"، وأن تتعاطف مع هذا الشخص الذي يصارع بعنف لأجل جذب الأنظار إليه. فالتعاطف هو أحد السلوكيات التي تزيد من قدرتك على التعامل معه بكفاءة. فالحياة قاسية بالنسبة "للمتعالمين"؛ لأنهم يظنون أن عليهم الاحتفاظ بمظهر لائق أمام الآخرين، وإخفاء عدم الأمان الذي يشعرون به دائماً. إن التعاطف سيساعدك على منحهم وسيلة للحفاظ على ماء وجوههم، ويمكنك أن تأخذ هذا الموقف بدلاً من الرغبة في معاقبتهم بالمهانة.

الوسيلة الأخرى التي ستحتاجها هي الصبر. فأحياناً سيكون لدى "المتعالم" سيل من الكلام، وسيشد انتباه جمهوره، وقد يتعين عليك أن تنتظر اللحظة المناسبة قبل أن تحرك الأمور في اتجاه آخر. التوقيت قد يكون مهماً، والتوقيت المناسب يتطلب صبراً.

هدفك: التخلص من أفكارهم الخاطئة

إن هدفك هو أن تضبطهم بأفعالهم وتتخلص من أفكارهم الخاطئة، كما كان يتم حذف الفصول السيئة من الأعمال المسرحية التي كانت تقدم على مسارح "فودفيل". فقط في هذه الحالة، سوف يلزمك أن تفعل ذلك دون أن تضع "المتعالم" في موقف الدفاع.

خطة العمل

الخطوة ١. امنحهم قليلاً من الاهتمام. وهناك طريقتان لكي تمنح أقل اهتمام "للمتعالم":

- **استرجع تعليقاتهم بحماس.** الحماس بالنسبة "للمتعالمين" شبيه بأهمية الضوء لدى الطربين. استرجاع تعليقات هؤلاء الأشخاص "المشكلة" بحماس هو إشارة موثوقة على أنك منتبه لهم، وفي نفس الوقت تجعلهم يسمعون ما يقولونه من حماقات بأنفسهم.
- **اعترف بنواياهم الايجابية بدلاً من أن تضيع وقتك بمغزاها.** فعلى سبيل المثال، أنت في اجتماع، وبدأ "المتعالم" في طرح اقتراحات سخيفة ويقدم معلومات غير نافعة أو مغلوطة. فلكي تعترف بنيته، يمكن أن تقول: "شكراً لرغبتك في المشاركة في هذا النقاش".

لاحظ أنك لا تحتاج للموافقة على محتوى ما يقولون، وبدلاً من ذلك أنت تعترف لهم بالنية الإيجابية التي تصورتها في تعليقاتهم. وليس من المتوقع أن "المتعالم" سوف يقدم اعترافاً أميناً في هذه اللحظة فيقول مثلاً: "لا، ليس هذا ما كنت أحاول أن أفعله على الإطلاق. إنني متبجح ثرثار محب للفت الأنظار".

في الواقع، إضفاء الإيجابية على تصرفاتهم قد يكون كافياً لإنهاء المقاطعة السلبية، لأنك تمنحهم تماماً ما يريدون؛ الاهتمام. ومع تحقق هدفهم، قد يستطيعون التراجع ويتركون الآخرين للمناقشة.

الخطوة ٢. استوضح التفاصيل. إذا كنت واثقاً أنهم لا يعرفون ما يتحدثون عنه وأنك تعرف ما تتحدث عنه، فتنفيذ هذه الخطوة سيكون سهلاً عليك. اطرح عليهم بعض الأسئلة الاستيضاحية للكشف عن التفاصيل. وبما أن "المتعالين" يتحدثون بتعميمات ضخمة، فسيلزمك أن تستفسر عن سبب استخدامهم كلمات عامة مثل "كل إنسان" بأن تسأل: "مَن تحديداً؟"، ومع "دائماً" تسأل: "متى بالتحديد؟"، ومع "ملحوظ" تسأل: "ملحوظ بأية طريقة بالضبط؟".

تحذير: كن شديد الحذر بإشاراتك. طرح أسئلة استيضاحية "للمتعالمين" يمكن أن يضعهم في مأزق. فقد لا يستطيعون تقديم أي تفاصيل، إذا لم يكن لديهم شيء من البداية. و"المتعالم" عندما يكون في مأزق يتخذ موقفاً دفاعياً بشكل أكبر. وعليه فعندما تطرح أسئلتك، حاول أن تبدو بريئاً أو فضولياً، وقاوم إغراء أن تحرجه بشدة. تذكر أن الإهانة لا تفلح كسياسة طويلة المدى.

الخطوة ٣. قل الحقائق كما هي. الآن هو وقت مناسب لإعادة توجيه الحوار للعودة للواقع. يمكنك أن تقول الحقيقة كما هي من وجهة نظرك، ولو تذكرت أن تستخدم لغة (الأنا)، فسوف تصبح قادراً على الاحتفاظ بتعليقاتك بعيدة عن أن تكون مصدر تهديد له قدر المستطاع. قدم لحقائقك بكلمات مثل: "الطريقة التي سمعتها بها"، "ما قرأته"، "ما رأيته"، إلخ. ولكي تضيف دلائل غير قابلة للجدل لحديثك، تستطيع أن تجعل معلوماتك موثقة بالمستندات، وأن تطلعهم على هذه المستندات وأنت تتحدث، فحتى "المتعالم" يعرف أنه لا يستطيع محاربة حقائق مطبوعة ولن يحاول ذلك. فهذا وقت مناسب تماماً للاستدلال بالمجلات الدورية والمقالات وغيرها.

الخطوة ٤. امنحهم هدنة. في هذه اللحظة، يكون "المتعالمون" في لحظة مواجهة الحقيقة. فلقد أصبح واضحاً أنك تعرف ما تتحدث عنه وأنهم لا يعرفون. قاوم إغراء أن تحرجهم وبدلاً من ذلك اجعلهم حلفاءك بأن تمنحهم فرصة للخلاص من الموقف، وتقلل في ذات الوقت من فرصة اتخاذهم موقف الدفاع. فعلى سبيل المثال، لو أنك أشرت فقط إلى مقال أو عرضت عليهم مستنداً يدعم كلامك، تستطيع أن تقول: "ولكن ربما لم تقرأ هذه المقالة بعد".

وهناك مهرب آخر يمكن أن تستخدمه وله تأثير كبير في هذه المرحلة من اللعبة وهو مبدأ "جانك أولوجيك" القديم للإعلان. خذ فكرة "المتعالم" وحاول أن تربطها بمعلوماتك، وتصرف بعد ذلك كما لو كانت فكرته ومعلوماتك بينهما ارتباط بالفعل. سوف يربكه هذا التصرف ويرسله

في مهمة للبحث عن المعنى، وهي مهمة لن يعود منها أبداً، أو على الأقل سوف تجعله مشغولاً مدة كافية لإعادة الاجتماع إلى مساره الطبيعي. وإليك المثال التالي:

"شكراً لك، إنني سعيد أنك قد طرحت هذه الفكرة! لقد أوضحت لنا الكثير من الأمور". ثم غير الموضوع بالعودة إلى الحقائق، فهذا من الممكن أن يربكه.

وهناك طريقة أخرى يمكنك أن تستخدم بها مبدأ "جانك أولوجيك" لكي تمنحهم مخرجاً من الموقف، وهي أن تتظاهر بأن كلامهم قد ذكرك بالحقائق، ثم قدر مجهوداتهم.

"أشكرك على ذكرك لهذا الموضوع. لقد أنعشت ذاكرتي وجعلتني أتذكر هذه المقالات".

إن "المتعالين" لن يفكروا في رفض أي تقدير يأتي في طريقهم. وبينما يتوقفون للاستمتاع بهذا التقدير، تستمر أنت فيما تفعل.

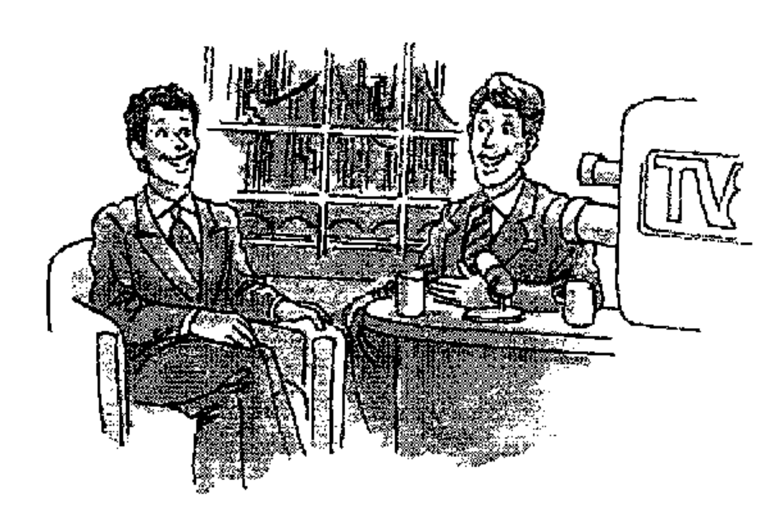
مفتاح هذا كله هو إدراك أن "المتعالم" لا يرتبط بأفكاره شأن "العلامة"؛ فإذا منحت "المتعالم" طريقة للتوافق والانسجام معك، فالأغلب أنه سينحاز إليك. وهذه السياسة لها نتائج بعيدة الأثر أيضاً. فلو أنه رأى باستمرار أنك تعرف جيداً ما تتحدث عنه، فسوف يصبح أقل ميلاً لتحديك في وجود الآخرين. في الواقع، قد يحاول أن يصبح صديقاً لك لأن أقرب شيء إلى النجاح هو أن يراك الناس مع شخص ناجح وهنا تصبح الخطوة التالية متاحة.

الخطوة ٥. اكسر الدائرة. الإجراء بعيد الأثر هنا هو إدراك الدائرة السلبية التي يصنعها سلوك "المتعالم" والعمل معه على كسر هذه الدائرة. فعندما يرى هؤلاء الأشخاص أن الآخرين أصبحوا ينظرون إليهم على أنهم حمقى لا يعرفون شيئاً، يحاولون جذب انتباه الآخرين أكثر وأكثر. وحينئذ حتى أفضل مجهوداتهم وأفكارهم الجيدة سوف تقابل بالرفض أو بالإهمال، وبالتالي يحرمون من التقدير والاهتمام الذي يستحقونه بالفعل، الأمر الذي قد يسبب زيادة مؤسفة في سلوكهم السلبي.

وفي مقدورك أن تكسر هذه الدائرة المتزايدة بأن تفعل شيئين:

- استخدم المواجهة اللطيفة لإخبارهم بالحقيقة فيما يتعلق بنتائج سلوكهم السلبي.
- ابحث باهتمام ولاحظ ما يفعله هذا الشخص المشكلة بصورة صحيحة، وامنحه التقدير عندما يستحقه بالفعل. وبالنسبة لبعض "المتعالين" لا يحتاجون أكثر من هذا حتى يتراجع سلوكهم. وبالنسبة للبعض الآخر، فإن هذا يعلمهم كيف يحصلون بطريقة صحيحة على التقدير والاستحسان، وقد يوقف سيل حماقاتهم ويحول التيار إلى قنوات أكثر إنتاجية.

لحظات عظيمة في حياة الأشخاص ذوي الطباع الصعبة



"حالة فشل كلفت مليون دولار تقريباً"

كانت سالي متحمسة وخائفة في نفس الوقت من الاجتماع المقبل الذي كان سيتخذ فيه قراراً بشأن نظام تشغيل جديد لأجهزة الكمبيوتر في الشركة. كانت متحمسة لأنها قد كرست وقتاً كبيراً لبحثها، وكانت على ثقة من قيمة شراء برنامج "بارتلت" من شركة "بير كمبيوتر". كانت تخاف الاجتماع لأن "توني" كان سيحضره، وكانت تعلم أنه يستطيع إفساد كل شيء لو لم تكن حذِرة.

بدأت في تقديم عرضها التقديمي، وبدت الأمور تسير بشكل أيسر مما كانت تتصور. ولكن بمجرد أن ارتفعت آمالها، تدخل "توني".

"بارتلت؟ هل نتحدث هنا عن الخضار والفاكهة أم ماذا؟ ها ها ها! فليسمعني الجميع، هذا قرار غير متعقل! أنتم تتحدثون مع خبير كمبيوتر حقيقي. لدي كمبيوتر شخصي منذ... آه حوالي عشرين عاماً الآن. وهناك طريق واحد وهي أجهزة IBM! فالعالم كله يستخدمها وهذا يثبت أنها ممتازة! وليس هذا فقط، ولكن هناك شيء آخر قد لا تعرفونه! هناك نوعان من الأقراص في عالم الكمبيوتر... الكبير خمس بوصات، والصغير الدقيق. وبرنامج "بارتلت" يستخدم الأقراص الصغيرة فقط. ونحن لدينا كم كبير من المعلومات في هذه الشركة ونحتاج لقرص كبير لتخزينها جميعاً. وعلى كل حال، إذا كنت تريد أن تتمكن من تحميل بياناتك إلى الكمبيوتر، فعليك أن تحصل على كمبيوتر IBM، هذا لو كنت تريد أن تشارك في عالم الأعمال الضخمة. هذه هي الطريقة الوحيدة وكل الناس تعرف ذلك".

تمالكت "سالي" نفسها، فقد تدربت ذهنياً على هذه اللحظة وها هي اللحظة قد حانت.

قالت: "توني، أشكرك على رغبتك في الحصول على أفضل نظام لشركتنا" (اعترفت بنيته الإيجابية). "إن الاشتراك في عالم الأعمال الضخمة هو بالتأكيد الطريق الذي يجب أن نسلكه!" (استرجعت بحماس). ثم سألت ببراءة: "هل تتذكر كم كيلوبايت يمكن أن يحمل القرص الصغير بالقياس بالقرص الكبير؟" (استرجاع ثم استيضاح التفاصيل).

فأجاب: "الفارق ملحوظ". وعندما حاول "المتعالم" أن يتخلص من الموقف بهذه الطريقة، سألت سؤالاً آخر. "هل أنت على دراية بإمكانية تحويل الملفات بين "بارتلت" و IBM؟ (استيضاح التفاصيل). ولم يكن لديه إجابة شافية لهذا أيضاً. فالواقع كانت الإجابة مرتبكة تماماً، فلم يعرف أحد بالتحديد ما قاله، على الرغم من أنه بدا شيئاً كهذا: "عشرة ملايين ميجا تحويل في كل مايكروثانية"، بينما كان صوته يتضاءل شيئاً فشيئاً.

بعد أن حولت زئير "توني" إلى صرير، عادت "سالي" إلى الوثائق: "حسناً، في آخر أعداد مجلة "بيريوزر" ومجلة "بايت"، وجدت مقالة حول مدى سهولة تحويل الملفات مع نظام "بارلت". وكما أتذكر (استخدمت لغة "الأنا" لتقليل الدفاع) فقد قرأت أن الأقراص الصغيرة ٣,٥ بوصة تخزن حتى ١٤٠٠ك، وهذا أكثر كثيراً من ٣٦٠ ك بالنسبة للأقراص الكبيرة. كما قرأت في مقالة أخرى (توثيق) أنه بناءً على اختبارات جرت بواسطة شركة أبحاث مستقلة أن الشخص الجاهل بالكمبيوتر إذا ما تعلم على "بارلت"، فإنه يحتاج عُشر الوقت الذي يقضيه على نظام آخر ليتعلم ويصبح منتجاً. ولكن ربما لم تجدوا الفرصة لقراءة تلك المقالات بعد (منحته هدنة).

وكان جوابه مدوياً لا لبس فيه: "لا، لم أقرأها من قبل، ولكنني أخطط لذلك. إذن "بارلت" يبدو أنه الاختيار الصحيح للنجاح".

وابتسمت سالي وقالت: "إنني أوافقك".

ملخص سريع

عندما يصبح أحد الأشخاص "متعالماً"

يكون هدفك: التخلص من أفكاره الخاطئة

خطة العمل

١. امنح هذا الشخص قليلاً من الاهتمام.
٢. استوضح التفاصيل.
٣. قل الحقائق كما هي.
٤. امنحه هدنة في الوقت المناسب.
٥. اكسر الدائرة السلبية التي يصنعها سلوكه.

١٣

القنبلة الموقوتة



عاش "مارك" و "مارجي" كزوجين سعيدين لمدة ست سنوات، ولكن المشكلة هي أنهما قد تزوجا منذ خمس عشرة سنة مضت. ولأن الستة سنوات الأولى فقط كانت هي السنوات السعيدة، فقد بدا أنهما مقدر لهما العذاب لو استمرا معاً. ولكن في مكان ما في أعماقهما، كان كل منهما يعلم أن هذا الزواج كان من الممكن أن يكون زواجاً سعيداً ويحقق لهما السعادة المنشودة. وعليه استمرا معاً في عناد للحقيقة التي يعيشانها يرجوان ويدعوان أن تحدث المعجزة!

كانت مشكلتهما ذات نمط شائع : تنفجر غاضبة فينسحب. وكلما ازدادت نوبات غضبها، ازدادت مرات انسحابه، وكلما ازدادت مرات انسحابه، ازدادت نوبات انفجارها. كان كل منهما يشعر أنه ضحية لسلوك الآخر.

عاد "مارك" متعباً من العمل. وكان كل ما يرجوه هو بعض الراحة والهدوء حتى يتخلص من عناء اليوم. ولكن بمجرد أن دخل من الباب صدمته "مارجي" بقائمة من المنغصات والمشكلات التي صادفتها على مدار اليوم وكانت تريده أن يعيرها أذنيه.

فقال "مارك" ببراءة: "حبيبتي، على رسلك، ماذا يفيدك أن تضغطي على أعصابك بسبب هذه المشكلات البسيطة؟ أنت تصنعين من الحبة قبة!".

"أصنع من الحبة قبة؟ عظيم! فعلاً عظيم! هل تتصور أنني أستعبد نفسي طوال اليوم لتعود من العمل وتهينني بهذه الطريقة؟ لا أحد يهتم بمشاعري! ربما أنا أيضاً... !" وانفجرت غاضبة.

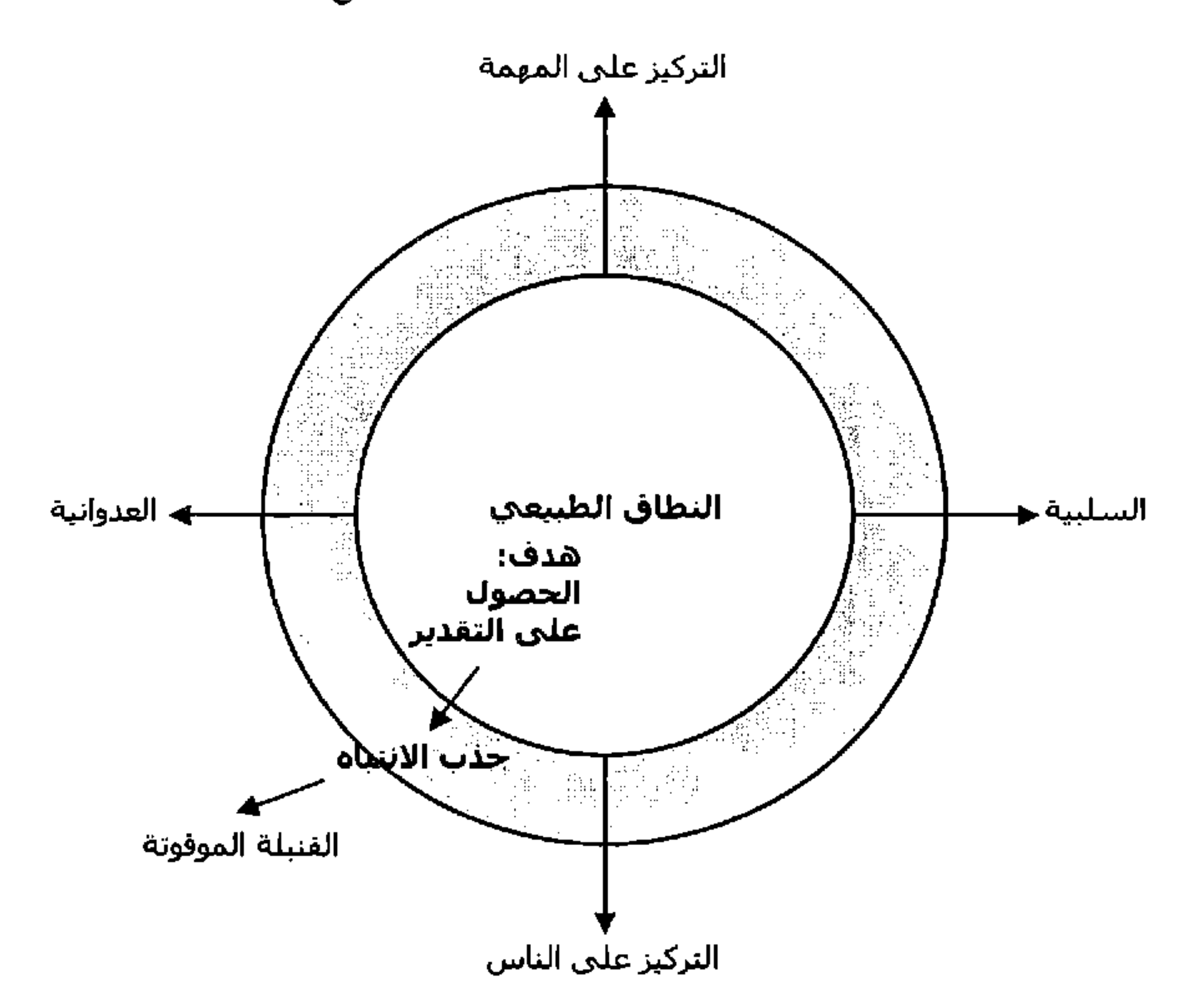
فكر "مارك" بينه وبين نفسه: "لماذا يجب أن تتصرف هكذا؟ ما الذي فعلته لأستحق هذا؟".

عندما تتعرض مجهودات شخص للحصول على التقدير للإحباط بسبب عدم مبالاة الآخر، فقد يتحول هذا الشخص إلى "القنبلة الموقوتة". عندما لا تتحقق أهدافهم، فإن سلوك هؤلاء الأشخاص يصبح لا مفر منه ويصبح مطلباً فورياً لاهتمام الآخرين. إن الانفجار، أو فقدان السيطرة على الانفعالات، هو آخر وسيلة دفاعية يلجئون إليها لمقاومة الشعور بعدم الأهمية، ولو تحملها الآخرون عبر السنين، فإنها تصبح خط الدفاع الأول بالنسبة لهم.

بعض الناس يخفون شعورهم بالدونية لمدة عشر سنوات قبل أن ينفجروا غاضبين. وبالنسبة للآخرين فثورات غضبهم هي أحداث يومية. البعض ينفجر مع الغرباء، والبعض الآخر يحتفظ بنوبات غضبه لأحبائه. ولكن الجميع تأتي عليهم بعض الأوقات التي تنتابهم فيها نوبات الغضب. كل شيء تقريباً من الممكن أن ينزع فتيل "القنبلة الموقوتة" المستعد للانفجار. قد يكون هذا الشيء نبرة صوت، أو انطباعاً ما على وجه شخص، أو شيئاً قاله أحد الأشخاص أو لم يقله، أو بعضاً من جوانب الموقف نفسه. ولو انتظرت طويلاً قبل أن تحاول التعامل مع هذا الانفجار، فسوف يفوت الأوان؛ فإذا ما وصل "القنبلة الموقوتة" إلى مرحلة الانفجار، فإن أي شيء تقوله أو تفعله سوف يزيد الموقف سوءاً. فبعد مجرد ثوانٍ من بدء الانفجار، فإنه يتحول إلى تفاعل متسلسل.

لو أنك قد سبق لك أن فقدت السيطرة على نفسك في حضور أشخاص آخرين، فإننا على ثقة من أنك ستتفق معنا على أنه من المهين أن تنفجر وتصبح غير قادر على التوقف. إن "القنابل الموقوتة" يكرهون أنفسهم بسبب سلوكهم سواء أثناء ممارستهم لهذا السلوك، أم بعد انتهاء الموقف، أو عندما يشعرون بالخوف من الإقدام عليه مرة أخرى. هذه الدائرة غير المنتهية من كراهية الذات هي الوسيلة الزمنية التي تسبب الانفجار. وغالباً ما تترك "القنابل الموقوتة" مكان الانفجار بمجرد إدراكهم لما قاموا به آملين أن الجرح سيداويه الوقت، وأن من شهدوا الموقف سينسون أنه قد حدث. ولكن لسوء الحظ، لا ينسى أحد أبداً ما حدث. ولذلك فعندما ينقشع الدخان، ولا يبقى إلا الرماد، ويعود "القنبلة الموقوتة" كما كان، تبدأ الدائرة فوراً في التزايد حتى تصل إلى "الكتلة الحرجة" اللازمة لبدء التفاعل المتسلسل من جديد. ومن الواضح أن هذه دائرة

متفجرة سريعة الاستثارة ويمكن أن تجدد نفسها حتى تستهلك تماماً مخزون الأدرينالين. وهذه إحدى الحالات التي تكون فيها أوقية من الوقاية خير من رطل من العلاج. فلا يجب أن تصل الأمور لهذا المدى ولا لهذا التكرار. لابد وأن تتدخل بمجرد أن تسمع الرعد قادماً من بعيد.



من الأفضل أن تعدل موقفك

من بين ردود الأفعال المختلفة تجاه "القنبلة اليدوية"، هناك اثنان يعدان الأكثر شيوعاً وهما: (١) أن تنفجر في وجهه كما انفجر، أو (٢) أن تنسحب بهدوء وتكرهه عن بعد. وكلا الموقفين يعتمد على الاحتقار والاشمئزاز وأحياناً على الخوف. إن كراهية أناس يكرهون أنفسهم هي بمثابة سكب المزيد من البنزين على نيرانهم المتأججة بالفعل، بينما المطلوب هو بعض التفكير الهادئ والتصرف السلس. فبدلاً من أن تقول لنفسك: "إنني لست مضطراً لقبول هذا، ولا أستحقه"، يمكنك أن تسدي لنفسك صنيعاً بأن تسامح "القنبلة اليدوية" على لحظات جنونه المؤقتة. وعلى كل، فإن ما تفشل في مغفرته، فإنك تعيشه. ولكي تكسر هذه الدائرة، عليك أن تكف عن تأنيبه على ما يؤنب نفسه على فعله.

كيف يمكن للإنسان أن يتسامح فيما لا يمكن التسامح فيه؟ عليك أن تستمر في التنفس، ومع كل نفس أخرج بعضاً من ردود الأفعال المؤلمة التي تفكر فيها. وإذا كنت ترى أمامك ساعتها اللون الأحمر، فحاول تغييره بلون يبعث على الاسترخاء مثل الأزرق أو الأخضر. أو لعلك تحاول كتابة خطاب غاضب تنفس فيه عن كل إحباطك وخيبة أملك.

تحذير: لا ترسل هذا الخطاب؛ احرقه بعد أن تنتهي من كتابته.

ثم تعلم أن تنظر إلى "القنبلة الموقوتة" بصورة مختلفة. أخبرتنا إحدى النساء في إحدى الندوات أنه عندما ينفجر رئيسها في العمل غاضباً، فإنها تتخيله ببساطة طفلاً غاضباً في الثانية من عمره وحفاضته متسخة (وهذا لا يبتعد كثيراً عن الحقيقة)، وتعامله وفقاً لذلك. وأخبرنا أحد الحاضرين كذلك أنه يتخيل أشياء مسلية ليقلل بها من حدة سلوك "القنبلة اليدوية"؛ كأن يتخيل نفسه مثلاً يقذفه في وجهه وهو في قلب الانفجار بفطيرة الكريمة.

هدفك: السيطرة على الموقف

إن هدفك الأساسي هو أن تسيطر على الموقف عندما يبدأ "القنبلة اليدوية" في فقدان السيطرة على أعصابه. وعلى الرغم من استحالة أن تمنعه من أن ينفجر ما دام الفتيل قد نزع، فإنه يستطيع أن يمنع نفسه في ظل الظروف المناسبة. وتستطيع أنت أن توجد هذه الظروف.

خطة العمل

الخطوة ١. احصل على انتباههم. لجذب انتباه الآخرين في الوقت الذي يفقدون فيه السيطرة على أنفسهم، عليك بمناداتهم بأسمائهم، وارفع صوتك حتى يمكن أن يُسمع وسط الانفجار، وحرك يديك ببطء إلى الأمام وإلى الخلف أمامك (وهذا أيضاً يفلح بنفس الطريقة تماماً عبر الهاتف). إن لم تكن تعرف أسماءهم، فنادهم باللقب الدال على النوع، مثل سيدي أو سيدتي، وبصرف النظر عما تناديهم به، ارفع صوتك حتى يكون عالياً بما يكفي لكي يسمعوك. هذه هي الحالة الوحيدة التي قد تحتاج أن تكون فيها أعلى صوتاً من الشخص المشكلة. وبما أنك لا تريد أن يُساء فهمك وينظر إليك على أنك عدواني، فتأكد من أن تكون نبرة صوتك ولهجتك في الكلام متسمتين بالود، وفي نفس الوقت، تقوم بتحريك ذراعيك للأمام والخلف لتشد انتباههم.

الخطوة ٢. اهدف للوصول للقلب. أظهر اهتمامك الصادق لهؤلاء الأشخاص المشكلة بأن تقول لهم ما يودون سماعه. كذلك فلو أنك استمعت لهم عن كثب، فقد تستطيع أن تحدد سبب الانفجار، ثم استرجع ما قالوه في نفس الوقت الذي تؤكد لهم فيه على اهتمامك. إن العبارات

الأولى القليلة والمحبطة التي ستسمعها منهم عادة ما ستكون لها صلة بالظروف الحالية ثم سيتحولون سريعاً للتعميمات الضخمة أو إلى مواضيع لا صلة لها بالظروف الحالية.

خذ "جو" على سبيل المثال:

"لا أحد يبالي كم من الوقت عملت في هذا المشروع! لا أحد يبالي بمشاعري! هذه هي مشكلة العالم اليوم! الإهمال! الحكومات تفعل نفس الشيء! البيئة فسدت وتدمرت! والجريمة! تماماً مثل والدي الذي...".

وهنا عليك الرد بأن تقول: "جو، جو، نحن بالفعل نهتم بك وبكم الوقت الذي استغرقته في العمل في هذا المشروع".

وليس من الضروري مناقشة مشاكل العالم والحكومات والبيئة أو والده، فيكفي في البداية أن تخاطب المغضبات الأولى.

ولديك اختيار آخر؛ فبإمكانك أن تستخدم عبارات عامة لمقاطعته، فتستطيع أن تقول:

"إنني لا أريد لك أن تشعر بمثل هذا الشعور! لا يجب أن يشعر أحد على الإطلاق بمثل هذا الشعور. هناك سوء فهم في الموضوع! جو! جو! لا يجب أن تشعر هكذا".

وهذا قد يفلح لأن "القنبلة الموقوتة" لا يحب أن يشعر بهذا الشعور أكثر منك.

"جو، جو، إننا نهتم بك، ونهتم بكم الوقت الذي كرسته لهذا. جو! لا يجب أن تشعر هكذا، يوجد سوء فهم في الموضوع!".

وفي العلاقات الخاصة، يكون لديك بديل آخر، فأنت تستهدف كراهية النفس الداخلية بأن تقول:

"إنني أحبك، وأهتم بك وإنه من المفيد أن تنفس عن كل هذه الضغوط. عبر عن غضبك، من الواضح أن هناك شيئاً يضايقك في الأمر وسوف نتعامل معه".

إن الكلمات باعتراف الجميع سهل قولها، ولكن العسير هو قولها بإخلاص. ولعل آخر ما تود قوله "للقنبلة الموقوتة" هو "إنه من المفيد أن تنفس عن كل هذه الضغوط!" ولكنه يكون قد تمادى للغاية حتى إن العبارات الجوفاء تكون بالنسبة له أفضل من لا شيء. وعندما تلمس القلب، سوف تندهش من سرعة هدوئه.

الخطوة ٣. قلل من حدة تعاملك معه. إذا كان هدفك صادقاً، فإن "القنبلة الموقوتة" سوف يعبر عن وصولك لقلبه بمحاولة التخلص من الغضب أو بفتح عينيه وتغميضهما بسرعة. وهذه علامة

طيبة على أنك قد أصبت الهدف؛ لأنها تعني أن الشخص المشكلة قد بدأ يراقب نفسه ويستعيد سيطرته عليها. وعندما ترى مثل هذه الاستجابة، فأنت تستطيع البدء في خفض طبقة صوتك وقوته. أنت تستطيع أن تحادثه أثناء هبوطه من قمة انفجاره إلى المستوى الطبيعي للتواصل عن طريق تقليل الحدة في تعاملك معه.

الخطوة ٤. امنح بعض الوقت لممارسة السلوك الطيب. لا معنى على الإطلاق لمحاولة إجراء مناقشة منطقية حول سبب الانفجار، بينما لا يزال "الأدرينالين" يجري ساخناً في عروقه. وعليه فهذا هو الوقت لأخذ راحة وترك الأمور تهدأ لفترة من الوقت. وسواء كانت هذه الفترة عشر دقائق أو ساعة أو يوماً أو أسبوعاً، فترك مساحة من الوقت شيء ضروري قبل البدء في مناقشة فعالة حول أسباب الانفجار.

"جو، دعنا نأخذ هدنة من هذا الأمر ثم نعُد معاً ونصلح كل شيء".

الخطوة ٥. منع "القنبلة الموقوتة" من الانفجار. الخطوة الخامسة تتعامل مع العلاقات الطويلة، وهي لذلك الأكثر أهمية. وهي تتلخص في أن تجد فتيل "القنبلة" ولا تنزعه! فإذا استطعت أن تعرف ما الذي ينزع فتيل القنبلة، فأنت تستطيع العمل على منع نزعه مرة أخرى. أنت تستطيع ببساطة أن تسأل "القنبلة الموقوتة" ما الذي يثير غضبه. وهذا يفترض أن علاقتك تسمح بالسؤال، وأفضل وقت لهذا هو في فترة سلام. ويستحسن أن تبدأ بأن تعرض نيتك بوضوح: "إنني أريد أن أقلل الصراع معك" ثم اسأل عن السبب الذي جعله غاضباً جداً في "المرة السابقة". استخدم الأسئلة الاستيضاحية لكي تجعل الشخص محدداً. وأحد الأسئلة المفيدة هو: "كيف تعرف متى ستغضب؟". فعلى سبيل المثال لو أجاب القنبلة: "إنني أجن لأن لا أحد يستمع"، فلا تحاول أن تقنعه بعكس ذلك. قد تكون متأكداً أن الآخرين كانوا يستمعون، ولكن اعتماداً على ما يقوله "القنبلة الموقوتة"، من الواضح أنه لم يتلقَ الإشارة التي توضح له أنهم يستمعون إليه. اسأله في نبرة ودودة:

"كيف تعرف إذا ما كان الناس يستمعون؟".

وقد تكون الإجابة: "عندما يستجيبون لما أقوله بأكثر من مجرد الاستماع".

وستحتاج بالطبع لأن تسأل: "أي استجابة يستطيعون تقديمها لك وهم يسمعون؟"؛ وهكذا حتى لا تأخذ أي شيء يقوله على أنه مسلم به. كن دقيقاً ومحدداً. تستطيع أيضاً أن تكون دقيقاً ومحدداً بشأن ما يمكنك عمله للمساعدة في المرة القادمة عندما تفلت الأمور من نطاق التحكم.

كان للورا رئيس في العمل ينفجر من الغضب بصورة متكررة. في غالبية الأحيان لم تكن هي السبب. ولمدة عام كانت حزينة لأنها لم تكن تعرف ما يمكنها عمله للمساعدة؛ فكل شيء تقوله

أو تفعله كان يجعل الموقف يزداد حدة. وفي يوم جاءته وسألته: "كيف يمكنني مساندتك في تلك الأوقات التي تفقد فيها أعصابك؟".

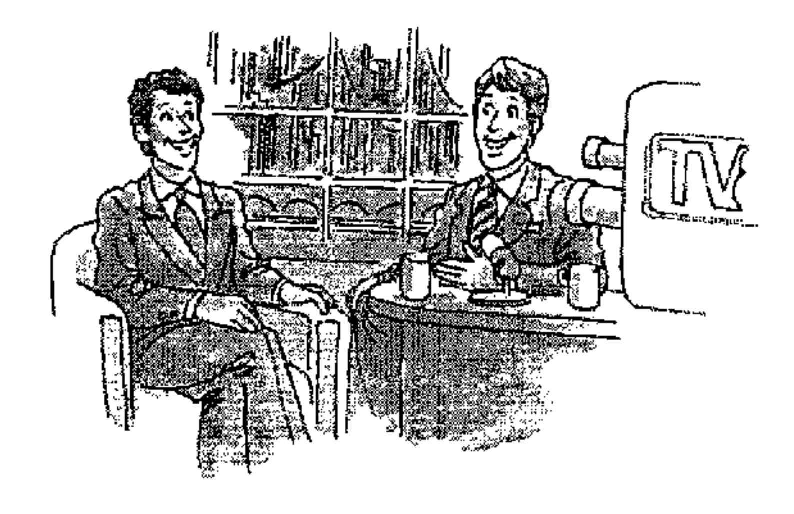
فرد ببساطة: "فقط اتركي الحجرة وتجاهلي الموقف وأكملي عملك".

لم تصدق هذا! بعد عام من معاناتها في محاولة مساعدته، تكون المساعدة الوحيدة التي يريدها هي أن يُترك وحده. وهذا دليل على جدوى التواصل!

قد تكتشف أنك لست نازع الفتيل. لو كان نازع الفتيل -أي الشخص أو الشيء المثير للغضب- هو أحد الأشخاص في المكتب، فأحد الحلول هو التدريب على بناء العمل الجماعي، والتواصل الشخصي، وحل النزاع. وقد يكون نازع الفتيل في المنزل ويحدث الانفجار في المكتب. في هذه الحالة، ربما يفيد أن تساعد الشخص المشكلة على إدراك الفارق ونتائج فشله في فهم هذا الفارق.

مهما كان سبب الانفجار، لو أنك كنت على استعداد لاستثمار القليل من الوقت يومياً في الاستماع بصورة فعالة للمشاكل التي يواجهها هذا الشخص، وفي مساندته بصورة فعالة بالحديث بدلاً من الانفجار، فسوف تُحدث تأثيراً إيجابياً، ببطء نعم، ولكنه تأثير مؤكد سوف يعمل على تقليل تكرار وحدة السلوك السلبي. وعلى الأقل، سوف تكون واحداً من الأشخاص القلائل حول "القنبلة" الذين لا ينفجر فيهم.

لحظات عظيمة في حياة الأشخاص ذوي الطباع الصعبة



"القنبلة في مواجهة الدبابة"

كان "شيت" و "ديف" شركاء في مؤسسة شيكاغو الإبداعية. كانت الأفكار الجديدة هي دماء الحياة بالنسبة لعملهم. ولكن جلسات عملهم كانت تشبه ساحات القتال، يمثل "شيت" فيها

"القنابل"، ويمثل "ديف" فيها "الدبابات". في إحدى المرات، وفي لحظة هدوء، سأل "ديف الدبابة" "شيت القنبلة" عن أكثر ما يضايقه في العمل معه. فأجاب "شيت" موضحاً أن "ديف" يبدو مغلقاً دون الأفكار الجديدة. وقد أزعج هذا "ديف الدبابة" جداً؛ لأنه كان يشعر أنه متفتح بشكل لا يصدق للأفكار الجديدة. ولكنه والحق يقال قد تمالك نفسه بشدة وسأله في هدوء: "وكيف تعرف أنني مغلق دون الأفكار الجديدة؟"، فأوضح "شيت القنبلة" أنه كلما خطرت له فكرة جديدة، كان كل ما يفعله "ديف" هو أن يجد بها عيباً. كان "شيت القنبلة" إذن يشعر أن "ديف الدبابة" يفشل دائماً في تقدير قيمة الفكرة.

فجأة، التمعت فكرة في عقل "ديف". لقد أدرك أن "شيت" كان يعمل وهو في حالة الرغبة في نيل التقدير، وأنه هو كان يعمل وهو في حالة الرغبة في إتمام المهمة. وعاد بذهنه عبر الزمن، فأعاد التأمل في بعض مرات الصراع بينهما. وفي وهج الحقيقة الساطع، أدرك أنه عندما كان "شيت" يقدم فكرة، كان هو يندفع للمستقبل بذهنه ليرى إذا ما كانت ستنجح، ويعود بتقرير حول ماهية الخلل في الفكرة. كانت نيته ليست التشكيك في الفكرة ولكن تحقيقها عن طريق التخلص من العقبات. وكان كلما أعجبته الفكرة بشكل أكبر، كان أسرع في تقصي المشاكل التي تحويها الفكرة. ولأنه كان في حالة العمل على إتمام المهمة، كان يفشل في منح "شيت" بعض التقدير البسيط والمستحق. رأي "ديف" الآن أن هذا هو الذي كان ينزع فتيل "شيت"! ولشخص في حالة الرغبة في إتمام المهمة لا يوجد ما هو أسوأ من "القنبلة الموقوتة" متى كان خارج نطاق السيطرة. وعليه كان "ديف" يحاول التحكم في "شيت" بسلوك "الدبابة"، وهكذا كانت جلسات عملهم سرعان ما تتحول لساحة قتال.

بمجرد أن عرف "ديف" ما هي المشكلة، وجد طريقة لحلها. فتعلم أن يهدئ من سرعته عن عمد كلما قدم "شيت" فكرة، فأصبح يقول: "شكراً شيت، إنها فكرة رائعة". لقد تعلم أن يعبر عن تقديره أولاً قبل أن يكمل: "دعنا نفكر في الخطوة التالية التي يجب أن تتخذ لتحقيقها. هل هناك أي عقبات سوف يتعين علينا تخطيها؟".

في البداية ائتلف مع رغبة "شيت" في الحصول على التقدير، ثم اعرض نيته بوضوح في تحقيق الفكرة عن طريق التعامل مع العقبات. باستخدام معرفته بكيفية إتمام المهمة، توصل "ديف" لخطة للتنفيذ، وطبقها، وكانت المفاجأة أنها قد نجحت! كان هذا التغيير الطفيف هو كل ما احتاجه لتنحية معظم الخلافات بينهما.

"قوة التصورات الإيجابية"

عندما قرر "مارك" و"مارجي" أخيراً اللجوء للعلاج على أمل أن يحميا زواجهما، فقد حددا موعداً مع مستشار في العلاقات.

بدأت "مارجي" الجلسة بهذا التعميم الغاضب: "إنه لا يحبني، عندما تكون هناك مشكلات تحتاج لأن نعالجها، فإنني أعالجها وحدي". ولسوء الحظ، فإن هذه الفكرة تلهبها وتجعلها تنفجر بصورة أسوأ.

وأجاب "مارك": "إنها تغضب بشكل هستيري ولا تستطيع السيطرة على نفسها!".

وبدا كما لو كانت المعركة ستنشب في مكتب الطبيب، ولكنه تدخل قائلاً: "مارجي! مارك! أوقفا كل شيء. كلاكما لديه هموم منطقية تستحق أن تواجه، وأنا هنا للتأكد من أن هذا سيتم".

أشار المستشار بأن يحاول "مارك" و "مارجي" أن يعيدا تشكيل السلوك الذي يكرهه كل منهما في الآخر. كانت "مارجي" أشد حساسية لمشاكل علاقتهما التي لا يمكن تجاهلها؛ فقد كانت تعرف أنه لو أجل الزوجان علاجهما للمشاكل لمدة طويلة، فإن هذه المشاكل المؤجلة تتضخم بمرور الوقت لتصبح في نهاية الأمر أكبر بكثير من حجمها الطبيعي. فلو كانت "مارجي" لا تنتابها هذه النوبات من الغضب والتي كانت تحذر بقرب انهيار العلاقة، ما كان "لمارك" أن يعرف أبداً ما يحدث، وكان سيستيقظ ذات يوم ليجد العلاقة قد انتهت. عندما تم النظر إلى الأمر من هذه الناحية، رأى "مارك" ميزة انفجارات "مارجي".

كانت نية "مارك" من وراء انسحابه ولجوئه إلى الصمت هو حمايتها من أي شيء مؤلم قد يقوله. كان "مارك" يعتقد بشدة أن الكلمات الكريهة بمجرد التلفظ بها لا يمكن للمرء أن يستردها لأن الأذى يكون قد حدث بالفعل. كان يفضل أن يبقى هادئاً عندما يكون غاضباً، مستغلاً هذا الوقت الهادئ لفهم مشاعره إلى أن يستطيع التواصل البناء. وحينما تم النظر للأمر من هذه الزاوية، استطاعت "مارجي" أن ترى ميزة أن يهرع "مارك" للصمت.

وعندما ترك "مارك" و"مارجي" مكتب الطبيب كانا قد تغيرا كثيراً. كان أهم تغير طرأ عليهما هو فهمهما لسلوك بعضهما البعض. وأصبح عندما تنفجر "مارجي"، بدلاً من أن يقرر "أنها تغضب بشكل هستيري"، اختار "مارك" أن يرى هذا على أنه إشارة إنذار مبكرة تنبهه لمواضيع لابد من معالجتها للاحتفاظ بحبهما حياً. وأصبح سلوكه الجديد أن يميل ناحيتها ويقول:

"حبيبتي، إذا كنت تشعرين بالغضب بهذه الطريقة، إذن لابد وأن يكون هناك شيء مهم لابد أن نتعامل معه. إنني لا أريد أن تكون مشاعرك على هذا النحو. فدعينا نناقش الأمر". هذا بالضبط ما يحتاج "القنبلة الموقوتة" سماعه، وقد ساعد "مارجي" بالفعل على أن تهدئ من

نفسها. وعلى المدى الطويل، قضى سلوكه الجديد على قناعتها القديمة بأنه لا يريد أن يتعامل مع علاقتهما، وحال ذلك دون انفجارات أخرى.

وفي تلك اللحظات عندما كان "مارك" ينسحب، توقفت "مارجي" عن الفكرة التي كانت تلهبها وهي اعتقادها أنه لا يحبها. وبدلاً من ذلك أصبحت تقول لنفسها: "إنه يحبني بالفعل، وهو لذلك يؤثر الصمت حتى لا يؤذيني بكلمات غاضبة، ولعله يحتاج وقتاً ليفكر خلاله في الأمر". هذا النوع من التفكير ساعدها على البقاء هادئة وهي تقول له:

"لماذا لا تأخذ بعض الوقت للتفكير في هذا الأمر وسنتحدث عنه في المساء".

وعندما أصبح لديها ثقة أن الأمر لن يتم إرجاؤه إلى الأبد، شعرت برضاء وهدوء أكثر. وجذبه تعاملها الهادئ من عزلته وأصبحت المناقشات بينهما أسهل وأسرع وأكثر إثماراً. وعليه فقد تعلم "مارك" و "مارجي" أن يعيشا في سعادة طوال الوقت... حسناً، معظم الوقت.

ملخص سريع

عندما يصبح أحد الأشخاص" قنبلة موقوتة"

يكون هدفك: السيطرة على الموقف

خطة العمل

١. اعمل على جذب انتباه هذا الشخص.

٢. اهدف للوصول للقلب.

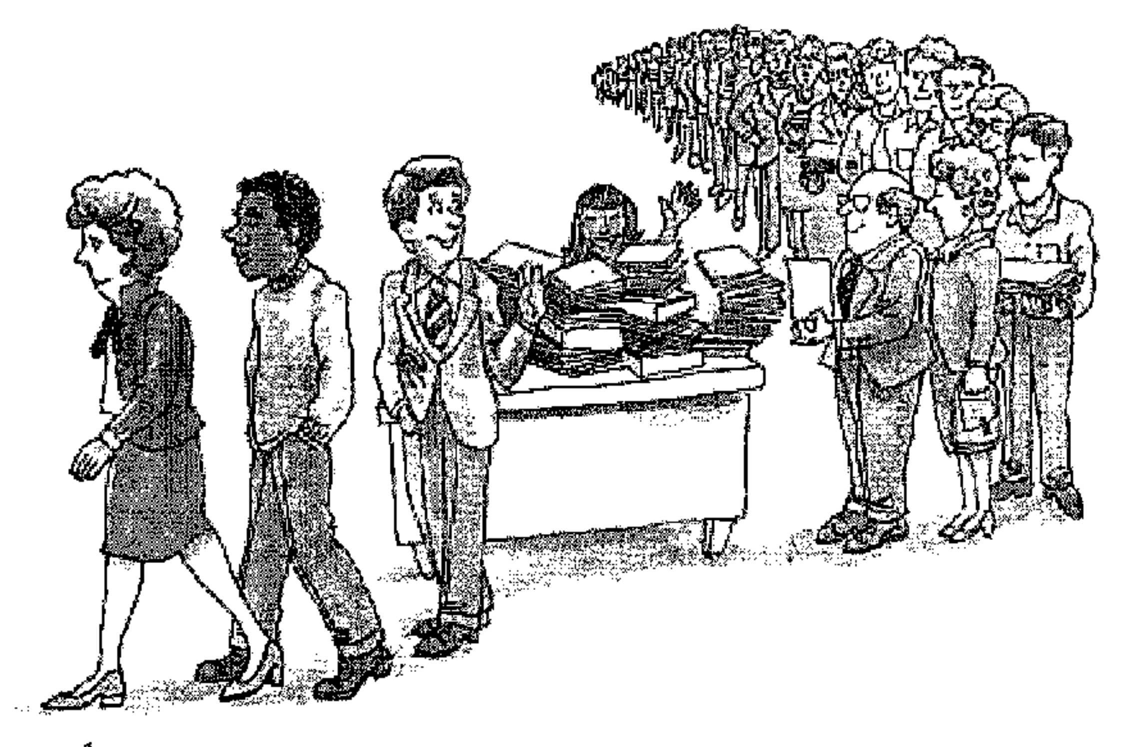
٣. قلل من حدة تعاملك معه.

٤. امنح بعض الوقت لمارسة السلوك الطيب.

٥. اعمل على منعه من الانفجار.

١٤

الموافق دائماً



أثناء اجتماع للموظفين طلبت السيدة "روكلين"، مديرة المبيعات المحلية، متطوعاً للعمل مع "جامي" لتنسيق العرض التقديمي الذي سيقدم لشركة "أفكس" خلال أسبوعين. وبينما هي تلقي نظرة على الحاضرين لانتقاء أحدهم، رأت "تيري" التي ابتسمت مضطربة، ونظرت حولها لباقي الموظفين ثم تطوعت للمهمة.

حددا موعداً للغداء للاتفاق على التفاصيل، ولكن "تيري" اتصلت هاتفياً في اللحظة الأخير وقامت بإلغائه، فقالت "جامي": "إذا كانت هناك مشكلة في أن نتقابل، فلماذا لا نتفق على التفاصيل على الهاتف؟" فقالت "تيري" بلطف وامتنان: "هذا حسن، إذا كان هذا ما تريدين عمله!"، وافقت "تيري" على جمع المعلومات المطلوبة من الأقسام الأخرى وتحويلها إلى مستند وشرائح شفافة، بينما تقوم "جامي" بإعداد العرض التقديمي. قامت "جامي" بالاتصال بـ "تيري" بعد أسبوع، وسألتها: "كيف تسير الأمور؟"، فأجابت "تيري": "على ما يرام". فسألتها "جامي": "هل حصلت على المعلومات من قسم الحسابات؟"، فأجابت "تيري": "نعم، حسناً، أظنني سأتحدث إلى أحدهم اليوم أو غداً".

وفي يوم تقديم العرض، كانت "جامي" في غاية التحمس. لقد اشترت حلة جديدة للمناسبة وبدت رائعة. وتوقفت السيدة "روكلين" عند مكتبها لتتمنى لها حظاً سعيداً وتذكرها بمدى أهمية النجاح في الحصول على صفقة "أفكس". ظلت "جامي" تنظر لساعتها وبدا الوقت يمر بطيئاً. كان من المفترض أن تلقاها "تيري" في الواحدة، أي بعد عشر دقائق، وأدهشها أن "تيري" لم تحرص على الحضور مبكراً عن الموعد في الأساس. وفي الواحدة وثلاث دقائق بدأت تتساءل هل اتفقنا على أن تحضر "تيري" إلى هنا، أم تذهب هي إلى مكتبها.

وعندما وصلت لمكتب "تيري" وجدتها منكبة على الكمبيوتر وهي تكتب، فقالت لها: "تيري، ماذا تفعلين؟ لقد كان من المفترض أن نلتقي منذ خمس دقائق. لا تخبريني أن هناك بعض التعديلات التي يجب إجراؤها في آخر لحظة؟".

نظرت "تيري" لأعلى، وقالت: "جامي، أنا آسفة للغاية. لقد داهمني الوقت. لا توجد تعديلات في اللحظة الأخيرة. إنه شيء أقوم به "لفرانك" في قسم الشحن. لقد غاب أحد موظفيه اليوم وطلب مني إن كان يمكن أن أساعده، إنه يحتاج هذا بسرعة جداً، فهل يمكن أن ننتظر بضع دقائق؟".

أجابتها "جامي": "فرانك في قسم الشحن؟! ننتظر بضع دقائق!؟ تيري، علينا أن نذهب الآن وإلا سوف نتأخر، أين العرض؟".

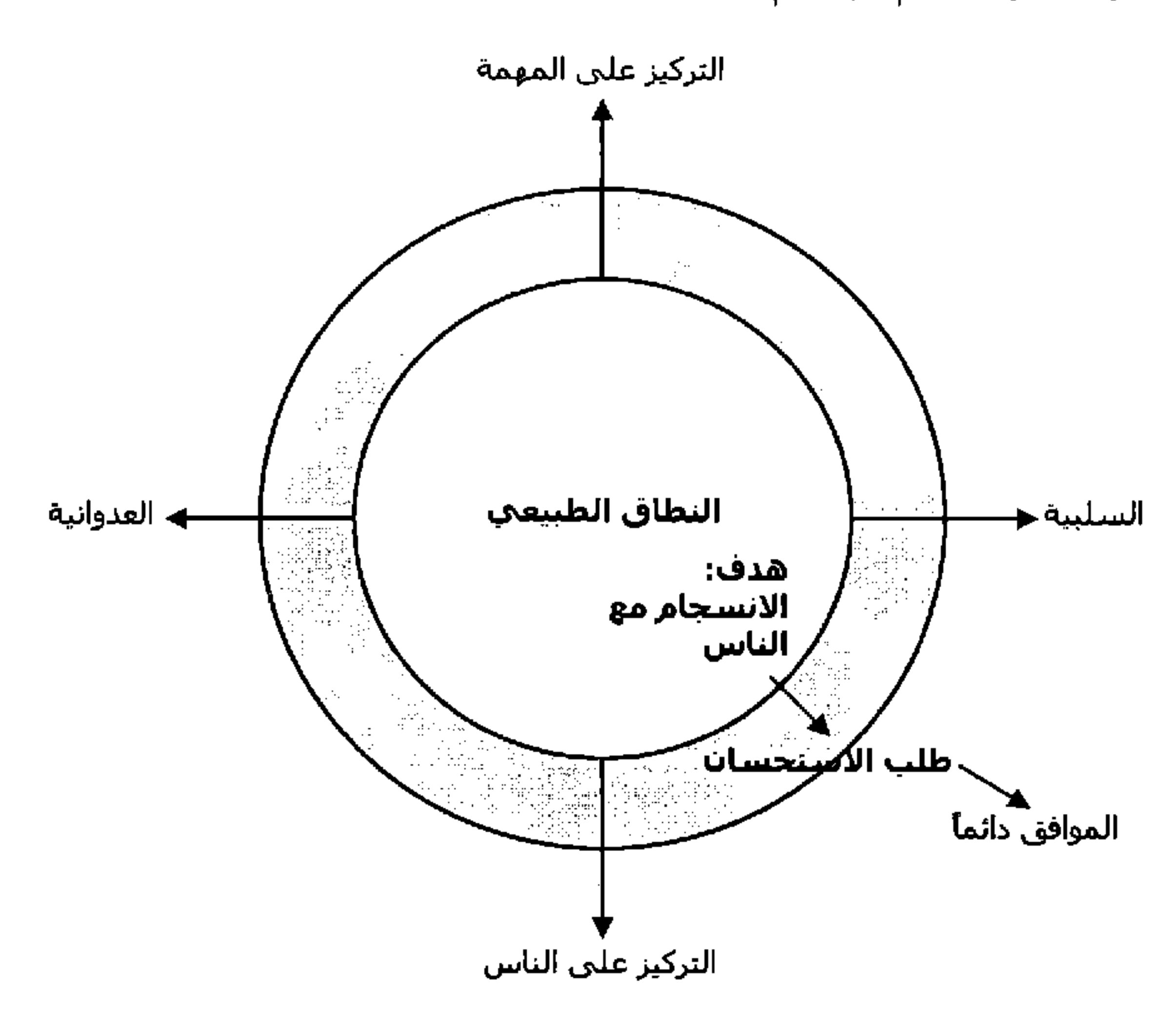
أدارت "تيري" كرسيها لكي تواجه مكتبها الذي كان مكدساً بالأوراق بارتفاع بوصة على الأقل وبدأت تبحث خلال الركام: "حسناً... ها هي الورقة الأولى... وهذه هي الثانية..."، وأخذت تجذب ورقة وراء الأخرى وكان بعضها مشوهاً تماماً.

فتحت "جامي" فمها مشدوهة عندما رأت هذه الأوراق: "تيري، هذا يبدو كما لو كان مسودة. إنه حتى لم يكتب بنفس نوع الخط، وأين الشرائح الشفافة؟".

ردت "تيري": "جامي، أنا في غاية الأسف. لم أجد فرصة لإعداد الورق اللازم، وكان هناك عملية إعادة تنظيم في مكتب "ماري" وأنت تعرفين ماذا يعني هذا، فأنا لم أجد الشجاعة حتى أضغط عليهم".

سقطت "جامي" على كرسي الضيافة أمام مكتب "تيري" وشعرت أنها مريضة فجأة. كان من المفروض أن يتحركا بعد خمس دقائق وإلا تأخرا. لم تكونا مستعدتين، ولم تكن هناك أي وسيلة للاستعداد. كانت "تيري" لا تزال تتحدث ولكن "جامي" لم تستطع سماع أي شيء. كل ما كانت تراه كان هو وجه السيدة "روكلين" و "الرجل الكبير" وفكرت: "ماذا سأفعل الآن؟".

بموافقتها على تنسيق العرض التقديمي، قدمت "تيري" وعداً كانت تعرف أنه من الصعب الوفاء به. كانت رغبتها في التوافق والانسجام مع الموظفين الآخرين وفي إرضاء السيدة "روكلين" حتى تبدو متعاونة قد طغت على أي تفكير فيما سوف تحتاجه المهمة بالفعل. مثلها مثل الآخرين "الموافقين دائماً"، كان تركيزها الشديد على الناس يقابله ضعف في التركيز على المهمة، وهذا يعني أنها كانت غير مرتبة على الإطلاق بالنسبة لتعاملها مع كل المهام. إن "الموافقين دائماً" من الممكن بسهولة أن يثقلوا أنفسهم بالالتزامات وهم يحاولون تسيير حياتهم وفق رغبات الآخرين. في بعض الأحيان لا يكون لديهم فكرة عن كيفية أداء شيء وافقوا على أدائه، وذلك لأنهم لا يحللون المهمة قبل الموافقة عل أدائها. وكثيراً ما يهملون التفكير في عواقب مخالفة أقوالهم لأفعالهم. فكل ما يعرفونه هو أن شخصاً يريد شيئاً وأنهم لا يستطيعون أن يقولوا "لا". ببساطة، تحت تأثير الرغبة في الانسجام والتوافق مع الآخرين، دائماً ما يكلفون أنفسهم بالتزامات فوق طاقتهم لإرضائهم.



لأن "الموافقين دائماً" أناس مهذبون، فإنهم يتمنون أن تسير الأمور بسلاسة. وعندما لا تسير الأمور على هذا النحو، فإنهم وبصدق يشعرون شعوراً بغيضاً، ولكنهم لا يشعرون بالمسئولية على عدم متابعتهم للتنفيذ ما قطعوه على أنفسهم من التزامات، فهناك دوماً من وجهة نظرهم مجموعة

من الظروف خارج سيطرتهم قد تسببت في المشكلة. وبدلاً من الشعور بالمسئولية، فإنهم يقدمون الأعذار والمبررات ويتمنون لو أن ذلك يعوض فشلهم في الوفاء بالوعود.

أحياناً، عندما تكون غاضباً منهم بصورة واضحة، فإنهم يحتفظون بمظهر لطيف من الخارج بينما تعتمل في داخلهم كراهية صامتة. إن "الموافقين دائماً" لا يريدون إغضاب أحد، حتى الأشخاص الذين يغضبون هم منهم. إن الجزء الذي يريد التوافق لديهم يمنعهم من أن يقولوا لك الحقيقة الكريهة. وحتى لو نجحت في انتزاع اعتذار منهم على تصرف ما، ووعد بأن يتصرفوا أفضل في المرة القادمة، فهذا لا يكون بمثابة ضمان على أن لديهم النية للقيام بما قالوه.

من الأفضل أن تعدل موقفك

عندما يتركك الشخص "الموافق دائماً" تحمل حقيبة الوعود الفارغة، فمن السهل أن تشعر بالتخريب وتسعى لمواجهة هذا الشخص. ولكن لوم "الموافقين دائماً" وإشعارهم بالخزي هي أشياء سوف تعمل فقط على بقائه دائماً على هذا السلوك. في لحظة التفاعل، وبدافع من الرغبة في التوافق، سوف يقولون أي شيء يظنون أنه سيسترضيك حتى لو كان هذا يعني الالتزام بالمزيد من الالتزامات غير الواقعية. فلو أن المواجهة أغضبتهم، فليس من المتوقع أن يعبروا عن أفكارهم الدفاعية بصوت عال، ولكنهم بدلاً من ذلك سيلجئون إلى سلوكيات سلبية عدوانية. والخط العام هنا هو أنك لن تستطيع أن تحمل أي شخص على أن ينفذ وعوده عن طريق إشعاره بالخزي لعدم وفائه بها.

ربما يتعين عليك أن تصل إلى أعماق قلبك لتجد ذلك المكان الذي يهتم بالآخرين بصدق وإخلاص. إن الأشخاص الذين يمثل التوافق بالنسبة لهم أولوية أولى يستطيعون بصورة ما أن يكتشفوا أن هدفك هو شيء آخر غير بناء العلاقة. ستحتاج كذلك إلى الكثير من الصبر مع الشخص "الموافق دائماً". عليك أن تدرك أنه ببساطة تنقصه المهارة في مجال التنظيم وأنه غير منظم إلى درجة عدم ملاحظته لعيبه أو فعل أي شيء لإصلاحه. ذكر نفسك أن بإمكانك تغيير المستقبل بأن تساعده على تطوير مهارات العمل. فبالصبر والمساعدة التي تهدف إلى العناية به، سيثبت هذا الشخص مع الوقت أنه أفضل زميل يمكن أن تحلم به في العمل.

هدفك: الحصول على وعود يمكنك الوثوق في وفائه بها

هدفك مع هذا الشخص المشكلة هو أن تحصل منه على وعود تستطيع الاعتماد على الوفاء بها من جانبه، وذلك بأن تجعل من الأكثر أمناً لهذا الشخص أن يكون صادقاً، وأن تعلمه

استراتيجيات إدارة المهام وأن تقوي العلاقة بينكما. وكما سترى فهناك هدف مماثل لذلك أثناء التعامل مع الشخص "المتردد"، الذي لديه مشكلة في اتخاذ القرارات ويتجنب المواجهات والصراعات ويخذل الآخرين. والفارق أنه في حالة الشخص "الموافق دائماً" يصبح من السهل الحصول على قرار في ظاهر الأمر، ويكون التحدي هو أن تجعلهم يقومون بما وعدوا القيام به. إن "الموافقين" دائماً يحتاجون لتعلم أنه إذا كان من الجميل والظريف أن يكون الإنسان لطيفاً، فإن الثقة فيه وإمكانية الاعتماد عليه أكثر جمالاً وظرفاً. هدفك مع الشخص "الموافق دائماً" هو أن تحصل منه على وعود يمكن أن تعتمد عليه في تنفيذها.

خطة العمل

الخطوة ١. اجعل الصدق شيئاً مأموناً لهذا الشخص. اجعل محيط التعامل محيطاً آمناً حتى يستطيع كلاكما أن يفحص بصدق ما إذا كانت الوعود التي سيتم الالتزام بها في المستقبل سيتم الوفاء بها أم لا. اجعل الحوار مريحاً بما يكفي حتى يمكن بهدوء مناقشة أي غضب أو خوف يستشعره كصديقين يتعاملان مع خلافاتهما باهتمام وتقدير. وإذا أجريت المناقشة بصبر، فقد تكون مناقشة طويلة وحيدة أو قد تحتاج عدة لقاءات عبر مدى زمني ممتد.

ومفتاح إشعاره بالأمان هو الائتلاف معه بغير ألفاظ والطمأنة اللفظية.

اتصلت "جامي" بـ "تيري" بعد أسبوع، وكان هذا هو الوقت الذي استغرقه تخلصها من الغضب والإحباط اللذين شعرت بهما في البداية عندما ألغي العرض التقديمي. اعتقدت "جامي" أنه من المهم أن تحل هذه المسألة مع "تيري". فبما أنهما يعملان معاً في نفس الفريق، فحتماً سوف يضطران إلى التعامل مع بعضهما البعض في المستقبل.

"تيري، هل هذا وقت مناسب للحديث؟".

فأجابت "تيري" بخجل: "نعم، إنه مناسب شأن أي وقت آخر على ما أظن".

أخذت "جامي" وقتها في انتقاء كلماتها بعناية حتى تحدث كل كلمة الأثر المطلوب: "تيري، إنني أحبك؛ فأنت إنسانة ودود وبالغة الاهتمام بالآخرين، وأعتقد أننا يمكن أن نعمل جيداً معاً. منذ إلغاء العرض الخاص بشركة "أفكس"، شعرت بأننا يجب أن نتحدث وإلا ستشعر كلتانا بشعور رهيب من عدم الراحة تجاه الأخرى".

هذا النوع من التواصل الذي يركز على الناس يدور حول المشاعر. فعندما تتعامل مع الإنسان "الموافق دائماً" كزميل أو صديق وتتحدث عن مستقبل العلاقة أولاً، فإنك تزيد من مستوى شعوره بالراحة وتستطيع أن تذكر الماضي بلطف في حوارك.

"إنني واثقة أنك كنت تنوين جمع المعلومات اللازمة من أجل العرض التقديمي (اعترفت بالنية الإيجابية)، وأعرف أن بعض الأشياء غير المتوقعة حالت دون ذلك. الشيء الصعب بالنسبة لي كان عدم معرفتي بما يحدث حتى فات أوان تقديم أي عون من جانبي".

"لو أننا أردنا أن تصبح علاقتنا علاقة يعتمد عليها، فإنني أظن أننا بحاجة إلى أن نكون صادقتين وصريحتين مع بعضنا البعض. إنني أريدك أن تعرفي أنك تستطيعين أن تكوني صريحة معي. فهل يمكنني أن أكون صريحة معك؟" (تجعل الصدق تصرفاً مأموناً). راقبت "جامي" "تيري" عن كثب وانتظرت هادئة إجابتها.

"حسناً، يمكنك ذلك بالطبع. إنني آسفة فعلاً بشأن ما حدث في الأسبوع الماضي، ولكنه لم يكن خطئي، وأنا لا أعتقد أنك تفهمين الموقف".

هزت "جامي" رأسها موافقة: "إنك محقة. أنا لا أفهم الموقف فعلاً، وأحب أن أفهم. إنني أريد أن نلقي سوياً نظرة قريبة على الموقف ونرى إن كان بمقدورنا أن نتعلم منه أي شيء قد يساعدنا في المستقبل".

عليك أن تدرك أن كل لحظة تقضيها مع الإنسان "الموافق دائماً" في حوار مفتوح هو استثمار للمستقبل. فعندما تصبح العلاقة أكثر راحة سوف تكون قادراً على أن تكتشف أفكاره ومشاعره الحقيقية بشكل مبكر. بهذه الطريقة تستطيع أن تنهي التخريب والإحباط وتحقق نتائجك المرجوة وتستريح. إن المحاورة معه، إن أحسن أداؤها، تكون حواراً عميقاً لمرة واحدة يدور حول طبيعة ومعنى الوعود. وإن أسيء أداؤها، فسوف تبقى أنت في كفاح وصراع مستمر. وهذا هو السبب في أهمية أن تتعامل مع هذه المقابلة بهدوء وتخطط لها وقتاً كبيراً وأن تجعلها مفيدة.

الخطوة ٢. تحدث بصدق. إذا كنت تظن أن الشخص "الموافق دائماً" يشعر بالغضب أو الاستياء تجاه شيء ما، أو أنه يعتقد في صدق أعذاره، سواء كانت مبررة من وجهة نظرك أم لم تكن، فشجعه على أن يتحدث عن الأمر بصورة مباشرة معك. اسمعه تماماً، بدون أن تخالفه في الرأي أو تتسرع في الوصول إلى أي نتائج أو تغضب. بعد ذلك قم بإعادة كلماته عليه مع محاولة استيضاحها، وتأكد من أن تبدي له ملاحظتك لصراحته وأخبره كم تقدر صراحته هذه.

"تيري، ساعديني على فهم ما حدث في الأسبوع الماضي. ما الذي منعك من تجهيز المعلومات في الوقت المحدد؟".

"لقد انتويت القيام بذلك بالفعل، ولكنني لم أكن أظن أن المسألة بأكملها ستكون مسئوليتي، فقد كان هناك الكثيرون في الاجتماع، وكان بمقدورهم أن يقدموا المساعدة، ولكن كان يبدو أنه كان متوقعاً مني القيام بكل شيء!".

هزت "جامي" رأسها دلالة على الفهم: "يا إلهي، هذا أمر فظيع. كان هناك بالفعل آخرون في الاجتماع وكانوا بالطبع يستطيعون المساعدة، ولكن هل كنت تتوقعين ذلك منهم عندما تطوعت لأداء المهمة؟ هل طلبت من أي منهم المساعدة؟".

نظرت "تيري" خارج النافذة مارة ببصرها على "جامي": "حسناً، ليس بالضبط. بداية، كان لدي في الأصل الكثير من المهام قبل أن أتطوع لمساعدتك في العرض، ثم كانت هناك كل هذا الأشياء غير المتوقعة التي ظهرت لي فجأة: كان قسم "ماري" يمر بعملية إعادة تنظيم، ولم أجرؤ على الضغط عليها بمطالبي، ثم جاء "فرانك" وكان قسمه يعاني من نقص في عدد الموظفين وطلب مني المساعدة، فكيف أقول لا؟".

كبحت "جامي" رغبتها في مواجهة اعتذارات "تيري" الملفقة، وبدلاً من ذلك أومأت برأسها مرة أخرى: "إذن فلم يكن لديك بالفعل الوقت الكافي على الإطلاق لتحضير العرض، أليس كذلك؟ لماذا لم تخبري السيدة "روكلين" أو تخبريني بمدى انشغالك في ذلك الحين؟".

"حسناً، لم أرد أن أخذلك، فأنت تعرفين مدى صعوبة ذلك؟".

"تيري، يبدو لي أن لا أحد كان على علم بما كنت تمرين به سواك! فلا غرابة إذن أنك قد شعرت بأنك مثقلة بالمهام. شكراً لأنك أخبرتني كيف كان الأمر. إنني بالفعل أقدر صراحتك معي".

لاحظ أن "جامي" قد شكرت "تيري" على صراحتها بدلاً من الاندفاع للتعبير عن مشاعرها تجاه ما قالته "تيري" بالفعل. فمن المهم دائماً أن تبدي ملاحظتك وتقديرك للتواصل والحوار الصريح عند التعامل مع الشخص "الموافق دائماً" حتى تحصل على المزيد من هذه الصراحة في المستقبل.

الخطوة ٣. ساعدهم على أن يتعلموا التخطيط. بمجرد أن تستمع لوجهة نظر "الموافق دائماً"، فسوف يتضح لك "لمَ" لا يمكن أن تعتبر إجابته "بنعم" إجابة يمكنك الاعتماد عليها. هذا هو الوقت المناسب لإيجاد فرصة للتعلم. وبما أن تعلم التخطيط يأتي من الخبرة، فهذه فرصة "لتغيير تاريخ تعاملك" مع هذا الشخص لصنع خبرة إيجابية من الحفاظ على وعد في الماضي.

"هل تعلمين يا "تيري"، من وجهة نظري على الأقل، أن إحدى أهم مميزات أن يكون الإنسان عضواً في فريق العمل، أو حتى صديقاً، هي أن يعرف أن أصدقاءه يستطيعون الاعتماد عليه، وأنه يستطيع الاعتماد عليهم؟ فكري فقط كيف يمكن أن تتأثر قدرتنا على أن نصبح أصدقاء، وعلى أن نعمل معاً لو كان هناك شيء يقف دائماً حائلاً دون التزام كل منا بوعودها

تجاه الأخرى. إنني أود أن أسألك هذا السؤال: لو أننا نستطيع أن نعود للوراء ثلاثة أسابيع للاجتماع الذي تطوعت فيه بالعمل معي، فما الذي كنت ستفعلينه مختلفاً؟".

وعلى الرغم من أن الإجابة كانت واضحة "لجامي"، فهي بالتأكيد لم تكن كذلك "لتيري"، وعليه فلقد ساعدت "جامي" "تيري" على أن ترى أنه كان لديها خيارات لم تستخدمها. فعلى سبيل المثال، كان يمكن أن تعلن في الاجتماع أنها يمكن أن تكون جزءاً من فريق عمل يشترك كل أفراده في أداء المهمة، ولكنها لا تستطيع أن تقوم بها كاملة بمفردها. أو كان من الممكن أن تتصل بالسيدة "روكلين" بمجرد شعورها بأنها مثقلة بالمهام، وتطلب المزيد من المساعدة أو كان من الممكن ألا تتطوع للمهمة من البداية. ومادامت لم تواتيها الشجاعة لكي تضغط على قسم الحسابات بمطالبها بسبب عملية إعادة التنظيم التي كانت تتم في القسم، فكان من الممكن أن تطلب من "جامي" أن تقوم بذلك، بدلاً من تأجيله لوقت آخر. لقد كان هناك العديد من البدائل، مادام الهدف من استخدامها واضحاً. فالثقة وطلب المعاونة كلاهما من أساسيات العمل الجماعي والصداقة.

باستخدام المثال السابق، تستطيع العودة إلى الماضي مع هذا الشخص والتعامل مع المهمة كما لو كانت في المستقبل. وتحاولان الإجابة على الأسئلة التالية: ما الدوافع التي كانت مفقودة؟ ما الذي كان يمكن عمله بصورة مختلفة؟ كيف كان يمكن معالجة الموقف بصورة أخرى؟ ساعد الشخص "الموافق دائماً" على التركيز على خطوات العمل المحددة والإجراءات المتبعة لإتمام المهمة. ولأن الأشخاص الذين يمثل التوافق مع الآخرين بالنسبة لهم أولوية أولى من السهل إرضاؤهم، فإنهم نادراً ما يأخذون الوقت الكافي للتركيز على تلك الخطوات والإجراءات، حتى يبين لهم أحد ما أهمية ذلك. تأكد من أن تتعامل مع اعتذاراتهم التي قدموها في الماضي مثل أن الهاتف ظل يرن بلا توقف، وأن الكثيرين من الموظفين كانوا يقاطعونهم باستمرار، وكيف أنه كان هناك كم كبير من العمل على طول الخط حال دون تنفيذ وعودهم وهكذا... إلى غير ذلك من الإشارات والعلامات التي تميز الإنسان غير المنظم.

عند هذه المرحلة قد تفكر: "على رسلك، لا أريد أن أضطر إلى القيام بعملهم بدلاً منهم!". وهذا صحيح، وأنت لست مضطراً لذلك. ومع ذلك، فإذا كنت بالفعل محبطاً من التعامل مع وعود لم تحترم والتزامات لم يتم الوفاء بها، يمكنك أن تستخدم مساعدتهم على النحو السابق وتكون بذلك تستخدم –بصورة أفضل– تلك الطاقة التي تستثمرها في مشاعر الإحباط. فلو أنك أخذت الوقت الكافي لتكون الراحة إطاراً للتواصل الصادق، ثم بعد ذلك تعلم الإنسان "الموافق دائماً" المهارات البسيطة المتعلقة بإدارة المهام، فإنك حينئذ لن تضطر إلى أن تتعامل على طول الطريق مع السلوك "الموافق دائماً".

الخطوة ٤. تأكد من الالتزام. في نهاية المناقشة، وجه الشكر "للموافِق دائمـاً" علـى تحدثـه عـن المشكلة معك، واسأله: "ما الذي ستفعله مختلفاً في المرة القادمة التي تقدم فيها وعداً لـي وتكـون غير قادر على الوفاء به؟ وبمجرد حصولك على الإجابة، عليك أن تتابع وتتيقن من الالتزام.

وإليك خمس طرق بسيطة للتأكد من الالتزام والمتابعة.

- اطلب منهم كلمة شرف. أسهل هذه الطرق هي أن تطلب من "الموافق دائماً" أن يؤكد التزامه بكلمة شرف. انظر في عينه وقل: "الآن، هل هذا وعد منك بأنك ستفعل هذا مهما حدث؟". وعندما يقدم الناس كلمة شرف، يكون هذا درجة أعمق من الالتزام من مجرد قولهم "نعم".
- اطلب منهم تلخيص الوعد. اجعل الشخص "المشكلة" يلخص لك ما سوف يـتم، واسـترجع كلماتهم وحاول أن تستوضح ما خفي عليك منها، بينما تتركهم يسـردون التفاصـيل، وربمـا تقول شيئاً مثل: "أريد أن أتأكد أن كلاً منا قد فهم كيف سيتم إنجاز هذا الأمر، فهل يمكن أن تشرح لي ما ستفعله ومتى ستفعله؟".
- اجعلهم يكتبوا وعـدهم. لكـي تسـاعد "المـوافقين دائمـاً" علـى تـذكر الوعـد، دعهـم يلتزمـوا "كتابته" قبل أن يتركوك. اطلب مـنهم أن يـدونوا مـا يخططـون لعملـه، وأن يقومـوا بلصـق ملحوظة تذكيرية بذلك بالقرب من الهاتف، أو على لوحة العدادات في سيارتهم، أو في أول صفحة من النتيجة اليومية للتأكيد، على أن تبدأ بكلمـة: "سـوف أقـوم بعمـل..." ثـم يـتم تكملة الالتزام الذي يأخذونه على أنفسهم. معظم الأشخاص المنظمين يوافقون على أن هنـاك شيئاً ما في جعل الالتزام مكتوباً يجعل تذكره أسهل وتنفيذه أكثر إمكانية.
- المواعيد النهائية غير المعتادة. "وعليه فسوف يكون المشروع جـاهزاً علـى مكـتبي في العاشـرة وثلاث وعشرين دقيقة صباح يوم الأربعاء، أليس كذلك؟". إن معظم الناس يحـددون الوقـت بالتقريب، وعليه فالمواعيد النهائية الغريبة تعتبر شيئاً غير معتاد وذلك لأنها تعلق بالذهن.
- اشرح النتائج السلبية. الطريقة الخامسة هي أن تشير إلى النتائجِ السلبية المتوقعة الناجمة عن عدم الوفاء بالوعد. إن وصفك لهذه النتائج سيكون له تـأثير أكـبر لـو أنـك قمـت بـربط هـذه النتائج بعلاقته بمن حوله. "الآن دعنا نتصور أننا في يوم الأربعاء في العاشرة وثلاث وعشـرين دقيقة صباحاً وأنك لم تنتهِ من المشروع الذي وافقت على إنجازه، فكيف ستكون مشاعر كـل من اعتمد عليك في إنجازه؟".

الخطوة ٥. قم بتقوية العلاقة. وأخيراً، مع الأشخاص الذين يهدفون إلى التوافق والانسجام مـع الآخرين بشكل عام، وبشكل خاص مع هؤلاء الذين كانوا ذوي طباع صعبة في الماضي، انظر لكل تعامل على أنه فرصة لتقوية العلاقة. ففي كل مرة يكون فيهـا "الموافـق دائمـاً" صـادقاً وصـريحاً

معك بشأن شكوكه وهمومه، وضح له أنك تلاحظ صدقه وصراحته وتقدرهما. واجعل كل مرة يقوم فيها بالوفاء بالتزام ما حادثة مهمة تستحق الملاحظة والإشارة إليها، وكن شديد الحذر في تعاملك مع وعد لم يتم تنفيذه.

ستظل هناك أوقات لا يلتزم فيها "الموافقون دائماً" بالوفاء بوعودهم؛ وذلك لأن إدارة الوقت وإدارة المهام مهارتان نتعلمهما عبر الوقت وبالممارسة. ونحن ننصح بأن تتعامل بحذر مع الوعود التي لم يتم الوفاء بها. فعندما يرتكب الناس أخطاء وتخبرهم عن رأيك في ذلك، فإنهم يميلون لموقف الدفاع، وبدلاً من أن تواجههم، اعتبر الأخطاء التي ارتكبوها والوعود التي لم يفوا بها كفرص لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم أكثر. إن توجيه أحد الأشخاص بصورة مؤثرة هو وسيلة قوية لتقوية العلاقة معه، وإليك الطريقة:

- أخبرهم بما فعلوا، صف ما حدث بأكثر تحديد ممكن. لا تعطهم رأيك، ولكن أعطهم الحقائق فقط، وتأكد من أنك تفعل ذلك باهتمام وصدق.

  "تيري، لقد التزمت أن تقومي بتجميع المعلومات المطلوبة لتجهيز العرض التقديمي".

- أخبرهم، بأفضل طريقة ممكنة، كيف تأثر الآخرون بتصرفهم.

  "وكنتيجة لذلك ظهرنا بمظهر سيئ أمام عميل مهم. السيدة "روكلين" ورئيس الشركة أحبطا وفقدا الثقة فينا".

- أخبرهم بمشاعرك تجاه الموقف... خائب الأمل، غاضب، محبط، إلخ. لا تبالغ ولكن كن صادقاً بحق.

  "بصدق تام، فأنا أشعر بخيبة الرجاء والإحباط فيما يتعلق بهذا الموضوع".

- افترض النية الإيجابية. قل: "إن هذا تصرف لا يمكن أن يصدر عن شخص مثلك"، حتى لو كان يصدر عنه مثل هذا التصرف بالفعل. وبدلاً من أن يقوموا بإنكار النوايا الإيجابية التي تفترضها فيهم، سيحاولون دائماً أن يرقوا إلى مستواها.

  "لست أنت من تخذلين كل هؤلاء الناس. إنني أعلم أنك مهتمة بأن تؤدي عملاً عظيماً وبأن تصبحي جزءاً من الفريق، وأعرف كذلك أنك قادرة على أداء ما وعدت بأدائه، كما أعرف أنك لست مضطرة لتقديم وعود لا تستطيعين الوفاء بها".

- اسألهم عما تعلموه من التجربة، أو ما الذي سيفعلونه مختلفاً لو منحوا الفرصة مرة أخرى. هذه تسمى لحظة تعلم، وهي تغير الذكريات السلبية إلى خبرات مفيدة.

"إذن، أخبريني ما الذي ستفعلينه مختلفاً لو أمكن أن تقومي بهذا العمل مرة أخرى؟".
باستخدام هذه الطريقة، تستطيع تحويل الفشل إلى نجاح لكل منكما.

ونفس هذه السياسة يمكن اتباعها لتقوية العلاقة عندما ينجح شخص في الوفاء بوعده. وعادة، عندما يلتزم الناس بكلمتهم، يسمعون كلمة شكر موجزة وينتهي الأمر. ولكن مع "الموافق دائماً" و"المتردد" فإن شكرك له يمكن أن يزيد من احتمالات وفائه بالوعود في المستقبل. وإليك نفس السياسة عندما يتم استخدامها في حالة الوفاء بأحد الوعود.

- أخبرهم بالأشياء الصحيحة التي قاموا بأدائها، وبأكثر تحديد ممكن. لا تخبرهم برأيك، ولكن اذكر الحقائق فقط.

"تيري، لقد وعدت بإعداد مقترح العرض التقديمي ولقد أوفيت بما وعدت به تماماً".

- أخبرهم، بأفضل طريقة ممكنة، كيف تأثر الآخرون بتصرفهم.

"كنتيجة لذلك، قرر العميل أن يتعامل معنا. ورئيس الشركة سعيد جداً، وجعلنا السيدة "روكلين" تبدو بصورة طيبة".

- أخبرهم بمشاعرك تجاه الموقف... سعيد، مندهش، ممتن.

"إنني ممتن لاهتمامك بهذا، ومندهش كذلك بتصميم العرض ككل! إن الرسومات كانت رائعة. لقد جعلت كماً كبيراً من المعلومات سهلة في الاستيعاب. إن العرض ما كان لينجح كما نجح بدون اشتراكك. أشكرك على اهتمامك".

- افترض النية الإيجابية. أخبرهم بأنك تحب فيهم الوفاء بالوعود، فأنت يلزمك أن يتكون لديهم نوع من الاقتران الذهني يرتبط فيه الحفاظ على الوعود بكلمات الشكر والتقدير.

"هل تعلمين، إنني أحب ذلك منك جداً. فأنت عندما تقومين بشيء تقومين به بدقة. كان هذا رائعاً بالفعل!".

- دعهم يعرفوا أنك تنتظر المزيد من هذا السلوك الحسن في المستقبل.

"لقد أسعدني العمل معك في هذا المشروع، وإنني أترقب فرصاً أكثر في المستقبل للعمل معك كفريق".

عن طريق بناء العلاقة بينك وبين "الموافق دائماً" أو "المتردد"، فإنك لا تقوي فقط شبكة علاقاتك بأناس يعتمد عليهم، ولكنك أيضاً ستحظى بالسعادة التي تنبع من تحقيق مكسب دائم لنفسك، وهو أنك تحدث تغييراً ذا مغزى في حياة أناس آخرين.

لحظات عظيمة في حياة الأشخاص ذوي الطباع الصعبة



"حالة الوعود غير الواقعية"

قالت كريستي وأكتافها منحنية للأمام: "إنني لا أعرف كيف سيمكنني أن أنتهي من كل ذلك. تقرير جونسون، والتوصيات الجديدة، و..."، وعلى الرغم من ذلك، بدت معنوياتها مرتفعة وهي تسأل: "كيف حال جوني؟ هل قام بخلع سنه التي كانت تؤلمه؟".

أجابت بيكي: "نعم، وأصبح شكله لطيفاً فعلاً بهذا الفراغ بين أسنانه. ولكن كريستي، ما دام عليك أداء هذا الكم الكبير من العمل اليوم، فما كان يجب أن تكوني هنا معي على الغداء، والأفضل الآن أن تعودي للعمل بسرعة".

فقالت كريستي: "أعرف، أعرف"، فيما كانت تنظر في أرجاء الحجرة بحثاً عن وجوه مألوفة.

رآها "هاري"، فابتسم وأقبل: "أهلاً بالسيدات! أهلاً كريستي، هل تستطيعين إسداء معروف كبير لي؟ لقد تأخرت في جمع معلومات للتقرير ربع الشهري، فهل تظنين أنك تستطيعين البحث عن الأرقام المطلوبة وإحضارها لي في نهاية اليوم؟".

فقالت كريستي وهي تبتسم ابتسامة عريضة: "بالتأكيد".

"أشكرك، أنت نعم الصديق، أراك فيما بعد".

فتحت "بيكي" فاها مستغربة: "كريستي، هل تمزحين؟ هل تدركين ما التزمت به لتوك؟".

"ماذا؟"

فقالت بيكي: "حسناً، إن تجميع هذه الأرقام ليس أمراً بسيطاً، وعلى أحسن الأحوال فسوف يستغرق منك هذا حوالي ساعتين! ومع ما قلتيه للتو عما لديك من عمل لإنهائه اليوم، فلا يمكن بأي حال أن تنتهي في الخامسة!".

نظرت "كريستي" إلى أسفل: "آه، لم أفكر في هذا".

"حسناً فكري كيف سيشعر "هاري" لو أنك لم تنفذي ما ألزمت نفسك به أمامه، وأمام كل الناس المعتمدين عليه. بالإضافة لكل الأشخاص الآخرين الذين ينتظرون منك أداء مهام أخرى!" (الكلام عن المستقبل)

"حسناً. أظنني أستطيع العمل لوقت متأخر".

"وماذا عن عائلتك؟"

"آه... لا. ما الذي فعلته؟ ما الذي يمكن أن أفعله الآن؟"

"حسناً، من الآن فصاعداً، عندما يطلب منك شخص شيئاً، فلو كنت بالفعل تودين إرضاءه، مرّني نفسك على أن تقولي: "امنحني بضع دقائق لألقي نظرة على جدول مواعيدي، وسوف أرد عليك" (مساعدتهم على التعلم). ثم تستطيعين أن تقدمي وعوداً واقعية. إن كل الناس يحبونك، ولا أحد في هذه الشركة يريد لك أن تشعري بأنك مثقلة بالأعباء".

"ولكن ماذا عن هاري الآن؟"

"كوني أمينة معه. فالعلاقات الطيبة تُبنى على الصدق (تأتلف مع تركيز كريستي على الناس) وهو سيقدر أنك صارحته بالأمر الآن ولم تنتظري حتى الساعة الخامسة بعد فوات الأوان".

"حسناً، أعتقد أنني سأتحدث إليه".

"عظيم. إن الساعة الآن الثانية عشرة وتسع وأربعون دقيقة، وسوف تكونين في مكتب "هاري" تتحدثين معه في الأمر فيما بين الثانية عشرة وثمان وخمسين دقيقة والواحدة وست دقائق، أليس كذلك؟ (ضمان الالتزام).

ضحكت "كريستي"، ثم انصرفت. كانت أمينة مع "هاري" الذي لم يفهم موقفها فحسب، ولكنه كذلك عرض عليها أن يساعدها في بعض عملها.

الدرس الذي تتعلمه: عند التعامل مع "الموافقين دائماً"، لا تقبل "نعم" كإجابة. كن ودوداً، واجعل قولهم للصدق تصرفاً غير محفوف بالمخاطر، واكتشف ما يدور بالفعل. إن الفريق الذي يعمل بجد معاً يحقق النجاح.

ملخص سريع

عندما يصبح أحد الأشخاص من "الموافقين دائماً"

يكون هدفك: احصل على وعود تعتمد عليها

خطة العمل

١. اجعل صدقه معك مأمون العواقب.

٢. تحدث بصدق.

٣. ساعده على أن يتعلم التخطيط.

٤. تأكد من الالتزام.

٥. قم بتقوية العلاقة.

١٥

المتردد



كان الموعد النهائي يقترب بسرعة. كان لابد وأن يُتخذ قرار وكان لابد أن يتخذ بسرعة. لم يحدث من قبل أن تواجد هذا العدد الكبير من خطط التسويق لكي يتم الاختيار من بينها. وبدا كما لو كان كل من فكر في فكرة له مصلحة في تنفيذها. كان الضغط غير معقول. استدعى المدير فريق المستشارين، وسأل: "ما الرأي العام الذي يراه الجميع حول هذا الموضوع؟".

"صعب أن أحدد يا سيادة المدير. البعض ينادي بإحداث التغيير، والبعض يرفضه ويقول بالمواصلة على ما نحن عليه".

"وما رأيك؟"

"ما الطريق الذي تريد أن تسلكه".

"هذا حسن وطيب، ولكنني أحتاج إلى نصيحتك وكذلك إلى دعمك".

"حسناً يا سيدي. ولكن صعب الاختيار الآن. لأنه يمكن السير في أي من الاتجاهين"

"أعرف ذلك، إنني أسألك عن رأيك. "بيل"، ما موقفك من هذا الموضوع؟"

"حسناً، دعني أفكر في الأمر، ثم أرد عليك فيما بعد يا سيدي".

"إنني أريد قراراً الآن. "ماري"، هل تظنين أن الخطة الجديدة ستنجح؟"

"ربما".

رفع الرئيس يديه وتمتم مكتئباً: "أشكركم. هذا كل ما هنالك". وبينما كانوا يتركون الغرفة هز رأسه وقال: "هل أنا الشخص الوحيد الذي يمكنني الاعتماد عليه هنا للحصول على رأي أمين؟".

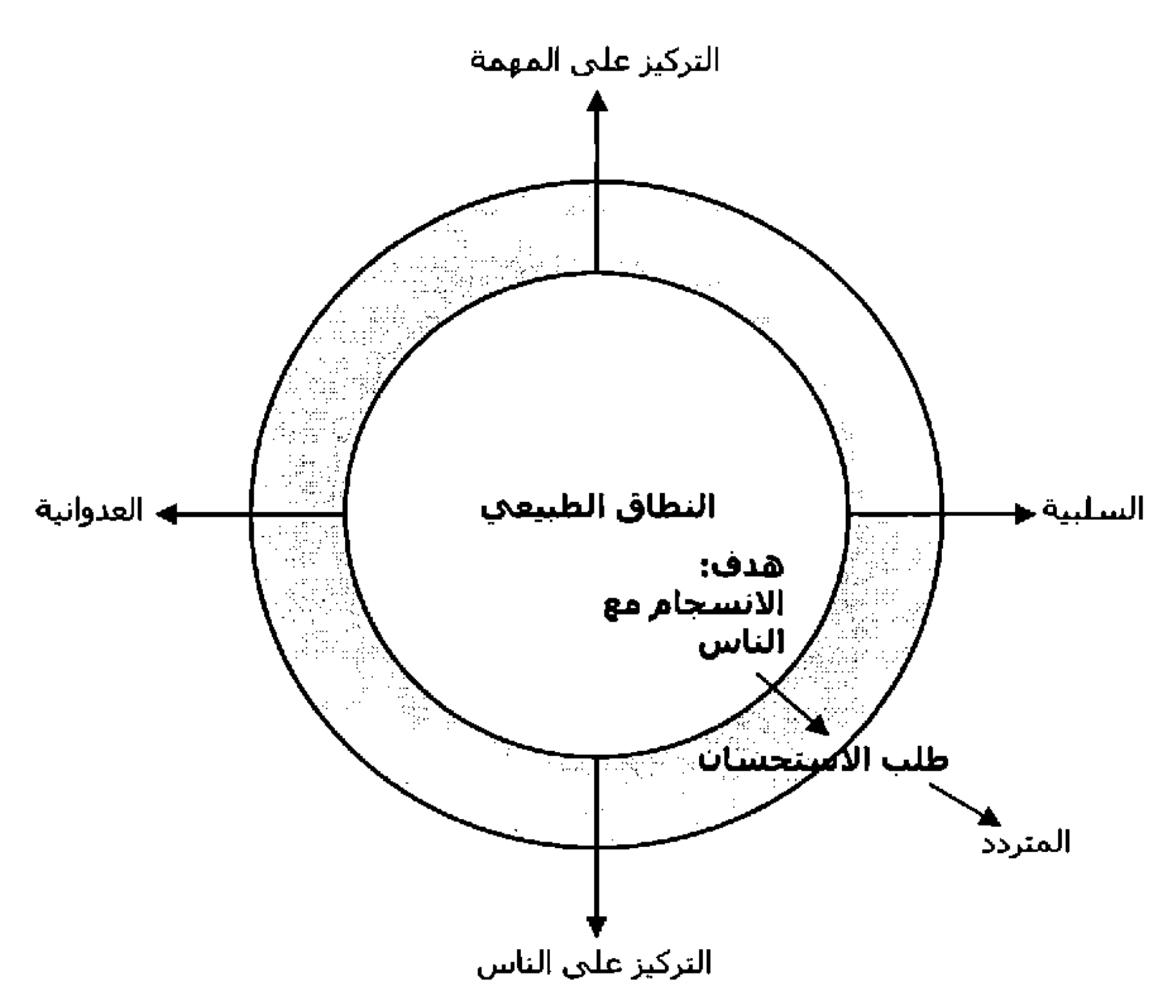
إن الأشخاص الحاسمين يعرفون أن كل قرار له جانبه الحسن وجانبه السيئ. وهم يكتسبون عادة اتخاذ أفضل قرار من وجهة نظرهم والتعامل مع النتائج السلبية عندما تظهر. ولكن عندما يصبح الأشخاص أشخاصاً مترددين، لا يستطيعون أن يروا طريقهم واضحاً للقرار الصائب؛ لأن الجانب السيئ لكل قرار يصيبهم بالعمى. إن لديهم أسباباً عديدة تجعلهم لا يطلبون المساعدة، بدءاً من عدم رغبتهم في إزعاج أحد أو مضايقته إلى عدم رغبتهم في أن يكونوا السبب في أي خطأ قد يحدث. وعليه فإنهم يسوِّفون ويؤجلون على أمل أن يظهر اختيار أفضل من تلقاء نفسه. ولسوء الحظ، فمع معظم القرارات، تأتي لحظة يكون عندها الوقت قد تأخر لاتخاذ أي قرار، ويصنع القرار نفسه.

من الأفضل أن تعدل موقفك

إن الضيق بالأشخاص المترددين يمكن تفهمه تماماً ولكنه غير مؤثر على الإطلاق. فنفاد الصبر عند التعامل مع الماطلة والتسويف يخلق الجمود، والجمود يجعل القرار الصعب أشد صعوبة. والغضب يؤدي إلى الفشل المحتم في عملية اتخاذ القرار، وإذا حاولت دفع الشخص المتردد لاتخاذ قرار، فسوف يقاوم مجهوداتك بالمزيد من الشكوك. وإذا حاولت أن تسحبه لاتخاذ قرار، سوف يتراجع مؤخراً اتخاذه بالمواربة والحيلة. وعليه فعندما تكون غاضباً أو نافد الصبر، فالأفضل أن تتعامل مع هذه المشاعر قبل أن تتعامل مع الشخص ذي الطبيعة الصعبة.

سوف تحتاج دفئاً شخصياً وحساسية لمشاعر الآخر والصبر والرغبة في المساعدة. والدفء ضروري لأنه يساعد "المتردد" على أن يثق فيك بما يكفي للاسترخاء والتفكير بوضوح. والحساسية ضرورية لأن بدونها ستفقد الثقة في لحظة وترسل الشخص المتردد ليتخبط في مستويات عميقة من الشك في أي شيء قد قاله لك. والصبر مطلوب لأن استخلاص المعلومات

يحتاج وقتاً ورغبة في السماح للعملية بالتكشف وفق إيقاع الشخص "المتردد". والرغبة في المساعدة هي شيء أساسي لأنك سوف تضطر إلى أن تعلم هذا الشخص استراتيجية صناعة القرار.



هدفك: مساعدتهم على تعلم التفكير بحسم

إن مشكلة الشخص "المتردد" هي مشكلة بسيطة؛ وهي أنه لا يعرف طريقة منظمة للاختيار ما بين الاختيارات إذا ما تشابه الجميع في بعض الأخطاء أو النقائص. وعليه، فهدفك هو أن تعطي هذا الشخص استراتيجية لاتخاذ القرار، ودافعاً لاستخدام هذه الاستراتيجية. وربما أنك قد سمعت بالمثل القائل: "يمكنك أن تطعم شخصاً سمكة، فيستمتع بوجبة هنيئة. أو يمكنك أن تعلمه صيد السمك، فإذا ما احتاج إلى سمكة، استطاع الحصول عليها بنفسه". ومع ذلك: "يمكنك أن ترشد شخصاً إلى النهر، ولكن لا يمكنك أن ترغمه على الصيد" وعليه، فما يجب أن تفعله هو أن توجد مناخاً للتواصل يجعل "المتردد" يوقف التسويف والمماطلة ويتعلم كيف يتخذ قراراً جيداً معقولاً.

خطة العمل

الخطوة ١. أوجد لهم منطقة راحة وحافظ على وجودها. هل سبق لك أن أخبرت مندوباً للمبيعات بعد أن يعرض عليك منتجه أنك سوف تفكر في الأمر، على الرغم من علمك بأنك لن تشتري هذا المنتج؟ لماذا فعلت ذلك؟ لأن الجانب الساعي للتوافق والانسجام مع الناس بداخلك لم يرد التعامل مع ما ينطوي عليه قول الحقيقة من ضيق وعدم ارتياح.

لا يوجد شك في الأمر: إن المخاوف الغامضة والمشاعر السلبية تتعارض مع التفكير الواضح. تذكر أنك عندما تتعامل مع هؤلاء الأشخاص الذين يريدون التوافق مع الآخرين، فإن الحدة في التعامل معهم تدفعهم بعمق للسلوك المتردد. وحتى لو نجحت في توريط وإجبار الأشخاص المترددين على اتخاذ قرار، فعلى الأغلب سوف يغيرون رأيهم بمجرد أن يتعرضوا للضغط من شخص له توجه مختلف. ولكي تساعد الأشخاص "المشكلة" على التفكير الواضح، لابد وأن توجد لهم مجالاً مريحاً حول عملية اتخاذ القرار. فبدلاً من دفعهم بشدة لاتخاذه، فسوف تأخذ بذلك وقتك وتكون مراعياً لمشاعرهم قدر المستطاع.

اجعل ملاحظاتك الأولى لهم تتركز حول أهمية علاقة يعتمد عليها معهم، وأكد لهم على أنك تعتقد أن العلاقات تتحسن بالتواصل المفتوح. ولأن السلوك المتردد يحدث عندما يكون الناس في حالة الرغبة في التوافق مع الآخرين، فحتى رئيسك في العمل سوف يستجيب للصدق من جانبك؛ على سبيل المثال:

"أعلم أنك مادمت لم تتخذ قراراً حتى الآن، فلابد وأن هناك سبباً قوياً لذلك. ولو كنت قلقاً بشأن مشاعري أو رأيي، فلا داع لذلك، فأنا أؤكد لك أن رغبتك في أن تكون أميناً معي أكثر أهمية من أي شيء آخر".

إذا اعتقدت أن الحذر هو السبب، فأكد لهم أن الحوار سيبقى سراً. احتفظ بنبرة صوتك وتعبيرات وجهك ملائمة ودالة على الراحة والأمان.

وجد "مارف" "سو" عندما كانت وحدها بجوار ماكينات البيع، وبدت كما لو كانت ستهرب من مقابلته لو لم يكن قد لمحها.

وبدأ "مارف" حديثه بود قدر المستطاع: "هل قررت من الذي سنرسله لحضور المؤتمر في هاواي؟".

"حسناً... إنني مازلت أفكر في الأمر".

"لقد طلبت منك اتخاذ هذا القرار منذ شهرين، والآن المؤتمر سيعقد بعد ثلاثة أسابيع فقط. أنت تعرفين أننا نرسل دوماً أفضل مندوب مبيعات لدينا. أعلم أن تأخيرك لاتخاذ هذا القرار لابد أن له سبباً وجيهاً. وأياً كان السبب الذي يمنعك من اتخاذه، يمكنك أن تتحدثي معي بشأنه" (أنشأ لها منطقة راحة).

"حسناً، هذه هي قائمة بأسماء مندوبينا، فلمَ لا تختار واحداً؟" وغيم القلق على مزاج "سو" المبتهج دائماً.

الخطوة ٢. اجعل الصراعات تطفُ على السطح، واستوضح الخيارات المتاحة. اعمل على أن تستكشف بصبر كل البدائل والعقبات المتعلقة باتخاذ القرار وعلى أن تعرف كذلك أي شخص سوف يتأثر بشكل غير ملائم باتخاذه، وهذا كله من وجهة نظر الشخص المتردد. استمع إلى الكلمات الدالة على التردد مثل: "محتمل"، و "أظن ذلك"، و "على الأغلب"، و "قد يكون هذا صواباً"، وهكذا، واعتبرها إشارات للاكتشاف بشكل أعمق.

"أشكرك يا "سو"، ولكنني لا أعتقد أن هذا هو الحل. إنك مديرة المبيعات، ولا يوجد من هو أفضل أو أكثر ملاءمة منك للاختيار. هل هناك أي مشكلة تواجهينها بخصوص هذا القرار يجب أن أعلمها؟ (يجعل ما بداخلها من صراع يطفو على السطح). أنت تستطيعين فعلاً أن تخبريني".

أجابت "سو" في تردد: "حسناً".

وحافظ "مارف" على استمرار المبادرة من جانبه: "لو أن هناك أي شيء يزعجك بشأن هذا القرار، فإنني أريد أن أعرف هذا الشيء (الحفاظ على المجال المريح). وحتى لو كان يتعلق بي، يمكن أن تخبريني عنه. ما الذي يحدث؟" (جعل الصراع يطفو على السطح)

"حسناً... ربما يجب أن يذهب "جيري". فقد كان لديه سجل للمنطقة".

"إذن... فهو جيري". وثب قلب "مارف" لفكرة أن الأمر قد يكون على هذه الدرجة من السهولة.

"حسناً، ربما قد يفلح هذا".

"سو، عندما تقولين "ربما"، يبدو لي أنك غير متأكدة أن "جيري" هو أفضل اختيار. فهل هناك شيء يجعل اختياره غير مناسب؟"

"لا، ليس ذلك. حسناً، إن السبب هو... أعني، ماذا عن "لوري"؟ فبما أنها كانت مساعدتك الشخصية وأنت قد قمت بتدريبها ودائماً تمتدح عملها... حسناً... لا أعرف" (تم اكتشاف الصراع).

ولأن "مارف" يعرف "سو"، فقد كان يستطيع أن يتصور كم تعذبت لهذا الشأن: "هل هذا هو الأمر، هل أنت قلقه بسبب رد فعلي؟"

"حسناً... نعم!" (تعقدت الحبكة).

الخطوة ٣. استخدم نظاماً لاتخاذ القرار. أفضل طريقة لاتخاذ قرار هي أن تستخدم نظاماً. هناك العديد من الأنظمة التي تم وضعها بالفعل، وعليه فلا حاجة لاختراع أنظمة أخرى. فلو كان لديك نظام قمت بتجربته وحقق نجاحاً، فعلمه للشخص "المتردد".

وإذا لم يكن لديك نظام محدد، فهناك نظام مجرب وشديد السهولة وهو طريقة "بن فرانكلين" القديمة، وفيها تقوم برسم خط على ورقة بيضاء بحيث يقسمها إلى نصفين طولياً. ضع أحد اختياراتك أعلى هذه الصفحة واسرد كل إيجابياته في أحد جانبيها وكل سلبياته في الجانب الآخر، وكرر هذه العملية بالنسبة لكل اختيار. بعض الناس يستطيعون القيام بهذا ذهنياً بعين خيالهم، والبعض الآخر يكتبونه. وبالنسبة للشخص "المتردد" فإن الكتابة على الأرجح تكون الأفضل والأوضح والأكثر فائدة عند المتابعة. وبعد إعداد هذه القوائم، تقارن بينها، وعندئذ يكون من الأسهل الوصول إلى أقوى هذه الخيارات أو أقلها سلبية، وذلك بمجرد أن تتضح كل المزايا والعيوب الخاصة بكل منها.

قال "مارف": "إنني أقدر فعلاً كيف كان صعباً بالنسبة لك أن تحدثيني عن ذلك" (الحفاظ على المجال المريح).

بدت مندهشة، وقالت: "حقاً".

"تماماً، وفي المستقبل، أتمنى أن تتذكري أنني أهتم بالصدق والصراحة أكثر من اهتمامي بالموافقة على رأيي. وفي ذات الوقت، فإن قراراً لابد وأن يتخذ وبسرعة". أخذ "مارف" "سو" لمائدة قريبة، وأحضر ورقة وكتب "لوري" في أعلاها. ثم قلب الورقة وكتب "جيري" في أعلاها أيضاً. وقال: "إذن دعينا نلق نظرة على اختياراتك هنا" (قام باستخدام نظام لاتخاذ القرار) فقد تختارين "لوري" لترضيني. ثم كتب "إرضاء مارف" في جانب المزايا في صفحة "لوري"، ثم شطب على هاتين الكلمتين وقال: "وهذا لن يحدث إذا لم تكن الأفضل". ثم أكمل: "وهذا بالتأكيد قد يؤثر على إنتاجية جيري"، ووضع ذلك في عمود السلبيات. "إنني أريدك أن

تختاري الشخص الذي تعتقدين أنه أفضل من يستحق ذلك". وعلى مدى الدقائق القليلة التي تلت ذلك، بحث مع "سو" بتفصيل شديد كل الايجابيات والسلبيات لكل مرشح.

بعد ذلك قال "مارف": "حسناً، يبدو أن "جيري" أكثر إنتاجية من "لوري" بكثير، وأن مكافأته بهذه الرحلة من الممكن أن يلهم الآخرين. ولكن يا "سو" هذه هي الزاوية التي أرى منها هذا الأمر، إنني أريد لنا علاقة عمل قوية مبنية على الصدق، ولا يوجد قرار يمكن أن تتخذيه ويسرني أكثر من ذلك، ولكن الاختيار مازال لك. من تظنين أنه الأفضل؟".

تنهدت "سو" بارتياح، ثم قالت: "أختار جيري". بدا أن العبء قد سقط عن أكتافها وأشرقت طبيعتها المرحة عبر سحب الشك.

أياً كان النظام الذي يحقق معك النجاح، فقم باستخدامه بصورة مستمرة مع الشخص "المتردد"، وسوف يصبح هذا جزءاً من طبيعته.

الخطوة ٤. أكد له سلامة قراره ثم تأكد من المتابعة. بمجرد أن يتم اتخاذ القرار، أكد للشخص "المتردد" على أنه لا توجد قرارات مثالية وأن القرار الذي اتخذه هو قرار جيد. ولكي تتأكد من أن الشخص المتردد سوف يتابع تنفيذ هذا القرار، حافظ على صلتك به حتى يتم التنفيذ. فأنت تستطيع أن تجعل الأمور تسير قدماً عن طريق مجرد متابعتك بهذه الطريقة لتنفيذ القرار.

"عظيم، أعتقد أنك أحسنت الاختيار بناء على أفضل الأسباب (يقوم بطمأنتها على سلامة قرارها) متى سوف تخبرينه؟"

"بمجرد أن ننتهي من الحديث. يا لها من راحة!"

"بالتأكيد. وسوف أمر عليك لاحقاً بعد الظهيرة وأتابع هذا، فأنا أريد أن أعرف رد فعله" (التأكد من متابعتها لتنفيذ القرار).

الخطوة ٥. قم بتقوية العلاقة. لحظة الصدق هذه تقدم لك الفرصة لتقوية علاقتك بالشخص "المتردد"، وعليه يصبح جعل ما يدور بداخله من صراع يطفو على السطح عملية أسهل في المستقبل. روج لفكرة مستقبل أفضل لكل منكما كنتيجة لصدقه معك.

"سو، إذن وقبل أن أذهب، أريد أن أطلب منك شيئاً آخر: ما الذي تعلمته من هذا؟"

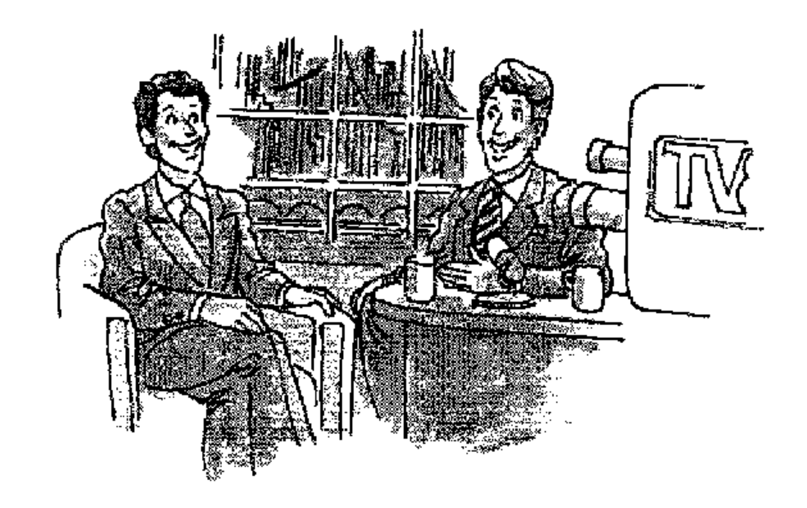
"حسناً، أحد الأشياء التي تعلمتها هو أنه يمكنني الحديث إليك. لم أكن أعرف أنك من الممكن أن تكون متفهماً إلى هذه الدرجة!"

"أشكرك. إنني كنت أود فعلاً أن تعرفي أنك تستطيعين الاعتماد علي في الاستماع لمشاكلك. فهل أستطيع أن أعتمد عليك أن تتحدثي معي بصدق وصراحة في المستقبل؟ إن هذا سيعني الكثير بالنسبة لي!"

صمتت "سو" لبرهة ثم قالت: "نعم. تستطيع". ثم أكملت: "في الحقيقة، هناك شيء آخر أود الحديث عنه معك، لو كنت تسمح لي بذلك. إنه شيء شخصي إلى حد ما، فقد حدث أن...". وبينما كانا يحتسيان الشاي ويسيران عبر الردهة يتحدثان، كان ما بدا قراراً صعباً قد أصبح حجر الأساس لصداقة متنامية.

كن مستعداً لتكريس بعض اللحظات من آن لآخر للاستماع لهموم الإنسان "المتردد". تحدث بشكل شخصي وساعده على تعلم عملية صناعة القرار كلما سنحت الفرصة. فلو كنت مستعداً لكي تستثمر بصبر القليل من الوقت في مثل هذا النوع من التوجيه، فإن الشخص "المتردد" لن يرغب في أن يخذلك أبداً. وبعد ذلك سوف تكتشف أنه قد أصبح واحداً من أفضل من تعرفهم من صناع القرار الذين يمكنك الاعتماد عليهم.

لحظات عظيمة في حياة الأشخاص ذوي الطباع الصعبة



"أضعه في دوره أم لا أضعه"

دخلت "سالي ديفز" مكتب "هانك" لتجده يحملق خارج النافذة. بدا غارقاً في التفكير لدرجة أنها كان من الممكن أن تقف هناك ساعة دون أن ينتبه لوجودها. وأخيراً، ألقت بقفاز البيسبول الخاص بها في حجره، فقفز كما لو كان قد سقط من السماء، فبادرته بالسؤال: "كابتن، هل أعددت أسماء اللاعبين الذي سيشتركون في المباراة اليوم؟".

فمسح بيده على التجاعيد الموجودة على جبينه بينما كان يقول: "حسناً... ليس بعد".

فغرت "سالي" فاها قليلاً، وقالت: "هانك، إن مباراة البيسبول سوف تبدأ بعد ساعة فقط، فمتى في رأيك ستفعل؟".

"في الحال، على ما أظن".

هزت "سالي" رأسها، وقالت: "هانك هذا لا يصدر منك (افتراض إيجابي)، فمن خلال معرفتي بك، أعرف أنك كنت تفكر في هذا الموضوع طوال الأسبوع. فإذا كنت لم تتخذ قراراً، فلابد أن هناك سبباً وجيهاً لذلك. تحدث إلي، هذه "سالي ديفز" ماسكة كراتك، فإذا لم يستطع ضارب الكرة أن يتحدث إلى الماسك، فإلى من عساه يتحدث؟ (جعلت الصدق آمناً). هيا، تحدث معي بصدق وصراحة، لا شيء سيخرج من هذه الغرفة. ما الخطب؟".

وضع "هانك" ذراعيه على مكتبه، وأسند ذقنه عليهما وتنهد قائلاً: "لدي معضلة".

فأجابته وهي تشجعه: "ما هي؟ هيا، أخرج ما في نفسك!".

"حسناً، لا أعرف ماذا أفعل مع "جونسون"، لا أعرف أين أضع دوره في ضرب الكرة".

بدت "سالي" مرتبكة: "هانك، الثامن أو التاسع هو دوره في اللعب. إنه في أفضل أحواله عندما يكون دوره في هذا الترتيب أو ذاك، فكيف تكون هذه مشكلة؟".

"حسناً، أنت تعرفين كم أتوق لهذه الترقية، و"جونسون" في اللجنة التي تقرر. لا أريد أن أغضبه. ولكنني أيضاً، لا أتصور كيف يمكن أن أعطيه دوراً مبكراً عن الثامن أو التاسع. إن الفريق يعتمد علي في الاختيار السليم، وأنا لا أعلم ماذا أفعل".

أخذت "سالي" نفساً عميقاً لتهدئة رد فعلها للموقف، ثم قالت بهدوء: "أرى أن لديك مشكلة حقيقية هنا. فمن ناحية، لو وضعت "جونسون" حيث يستحق، فقد تغضبه وتخسر الترقية. ومن ناحية أخرى، لو وضعته في أي مكان آخر، فأنت تخذل الفريق الذي جعلك مدرباً له. هل أرسم صورة دقيقة للموقف؟".

"نعم. قد فهمتِ الموقف. لا يوجد مخرج، أليس كذلك؟"

فقالت "سالي": "ربما". وسارت إلى اللوحة البيضاء الموضوعة على الحائط.

"ماذا تفعلين؟"

"سوف نلقي نظرة على اختياراتك". كتبت على أحد جانبي اللوحة: "جعل دور جونسون الثامن"، وفي الجانب الآخر كتبت: "جعل دور جونسون مبكراً". ثم رسمت خطاً رأسياً تحت كل اختيار منهما لتصنع عمودين، ووضعت علامة زائد على أحد جانبي كل من الخطين وعلامة

ناقص على الجانب الآخر لهما. وبدأت الكلام: "حسناً، هيا نرَ ما هي مميزات أن نجعل دور جونسون الثامن" (مساعدته على اتخاذ القرار).

"حسناً، إن وضعه في هذا الترتيب أفضل للفريق، وبذلك لن أخذل زملائي في الفريق، وأظن أن هذا هو كل ما في الأمر".

فقالت سالي: "حسناً، والآن، ما الخطأ في وضع جونسون في الترتيب الثامن؟".

"حسناً، قد أضيع ترقيتي. وقد أغضبه" وتنهد "هانك"، ثم رفع رأسه واتسعت عيناه ثم قال: "جوني بلانكارد".

قالت سالي: "ماذا تقول؟".

لقد سدد "جوني بلانكارد" ٣٠٥ مرات منها ٢٢ دورة كاملة مع فريق اليانكيز في عام ١٩٦١ ولم يستطع أن يدخل ضمن المشتركين بهذه الأرقام لأنه كان لديهم "مانتل " الذي حقق ٥٤ دورة كاملة. "ماريز" حقق ٦١ دورة ذلك العام".

وقالت "سالي": "بالتأكيد". لم تكن من أشد المعجبين بلعبة البيسبول ولم تكن لديها فكرة عن علاقة هذا بأسماء اللاعبين المشتركين في مباراة اليوم ضد منافسهم الرئيسي "أرفى بلاستيكس"، ولكنها استمعت وهزت رأسها على كل حال كما لو كانت قد فهمت كلامه. (تأتلف معه)

واصل "هانك" كلامه كأنه في عالم خاص به: "بلانكارد كان ماسكاً للكرات، وكذلك كان "أليستون هوارد" و"يوجي برا". أصاب "هوارد" ٣٤٠ وهو و"برا" أصابا ما يزيد على ٢٠ إصابة. "سكوران" أصاب ٢٧ إصابة. وحققوا كفريق ٢٤٠ إصابة. لم يصل أحد لهذا الرقم".

وكان عليها أن تستوضح الأمر: "هانك، أفهم من كلامك أن كل أفراد فريق "اليانكيز" كانوا جيدين. فما علاقة هذا بموقع "جونسون" في الفريق؟".

"سوف أخبرك: إن "جوني بلانكارد" كان يمكن أن يشترك مع أي فريق كبير ولكنه فضّل أن يكون بديلاً لليانكيز"، ولم تسمعيه يشكو أبداً. وعندما اعتزل بكى في طاقية اليانكيز". نظر "هانك" خارج النافذة وعيونه تلمع. "لن أنسى أبداً الصورة في نهاية صحيفة "البوست". كانت صورته في الجريدة وهو يبكي في طاقيته! هذا هو اللاعب بحق! شكراً "سالي". ليس علينا أن نفكر أكثر. إن الفريق قد وثق في لكي أكون مدربه، وسوف أقوم بمهمتي. إن "جونسون" جزء من هذا الفريق، وسوف أعتمد عليه في أداء هذه المهمة. إن ترتيبه هو الثامن. هذا هو مكانه، ولو اختار أن يستخدم هذا ضدي، فإن هذا سيكون سيئاً منه". وبهذا أخذ قفازه من على الشماعة،

وربت على كتف "سالي" بمرح قائلاً: "شكراً "سالي". إنني سعيد أنك في فريقي. هيا نقم بالإحماء".

ابتسمت "سالي" وقالت: "لا مانع".

"إنهم يحبونك، نعم، نعم، نعم"
تصوير من واقع الحياة لحادثة خيالية

فُتن أعضاء الفريق الموسيقي بنجاحهم المفاجئ. الجموع الآن تحتشد لحضور كل حفلاتهم، ورجال الإعلام يتسابقون على عقد لقاءات معهم. وفي وسط كل هذه الشهرة، منحتهم إحدى قنوات التليفزيون فرصة مضمونة للتعريف بالفريق بمستوى أبعد من كل أحلامهم. وكانت هناك مشكلة صغيرة؛ أحد أفراد الفريق كان يفكر مرة ثانية في الموضوع كله ولا يستطيع أن يحزم أمره على الذهاب للعرض، ودعونا نستمع:

"جون، إنني أسألك بحق، هل ستحقق النجاح في هذا الأمر أم لا؟"

"بول، سوف أخبرك فيما بعد".

"جون، حاول أن تنظر إلى المسألة بطريقتي، الوقت فقط هو الذي سيحدد لو أن "إد" سيجد فريقاً آخر للعزف في برنامجه".

"حسناً، ستكون هناك إجابة. دعني وشأني".

"اسمعني يا جون، إنني أعرفك وأنت تعرفني، الشيء الذي يمكن أن أقوله لك إننا يمكننا أن نتعامل مع الأمر (ينشئ مجالاً مريحاً) كل ما تحتاجه هو الحب. فقط أخبرني بالحقيقة. ما المشكلة يا صديقي القديم في أن نعزف في حفلة إد؟" (يجعل الصراع يطفو فوق السطح).

"بول، إنني أشعر بالقلق ولا أعرف لِمَ. الآن وقد أصبحت أكبر سناً، أشعر بالافتقار إلى الأمان، أنت تعرف أن الأمر ليس سهلاً".

"جون، ليس هناك ما تقلق بشأنه، لا تحمل العالم فوق كتفيك. تعامل مع الأمر ببساطة. هيا يا جون، تحدث معي، حسناً، أنت تعرف أنها طبيعتك التي تقلقك، هيا "يا جون"، تستطيع أن تتحدث إلي. ما اختياراتك؟" (استيضاح البدائل).

"حسناً يا "بول". أنت تقول: نعم، وأنا أقول: لا. أنت تقول: كذا وكذا، وأنا أقول: لا أعرف. ماذا لو كنت أكبر أحمق عرفته في وقت حاسم؟ إنني أشعر أنني سأخذلك. إنني في أشد حالات حزني".

"أعرف يا جون أنك لا تريد أن تخذلني، فهل هذا كل ما هنالك؟ (استرجاع). هذا القرار يأخذك ويسيطر عليك تماماً" (يأتلف معه).

"كأنك تنظر داخل نفسي".

"حسناً، إذن حاول أن ترى الموضوع بطريقتي. سوف يكون هناك عرض الليلة. تخيل نفسك في التلفاز بشاشة أبيض وأسود، سوف يحبونك، أليس كذلك؟ (نظام اتخاذ القرار بالاستعانة بالخيال).

"نعم، نعم، لو استطعت أن أمنع عقلي من البعد عن الطريق السليم. بول، هل تهمس لي بكلمات من الحكمة؟"

"أنت تعرف أن الأمور ستسير جيداً، دعها وشأنها، دعها وشأنها" (التأكد من المتابعة مع طمأنته).

"أعتقد أنني سأستطيع التماسك والسيطرة على الأمر بمساعدة بسيطة من أصدقائي... كيف سنصل إلى الاستوديو يا بول؟"

"دعني أوصلك، لأنني ذاهب أيضاً" (تقوية العلاقة).

ملخص سريع

عندما يصبح أحد الأشخاص "متردداً"

يكون هدفك: مساعدته على تعلم التفكير بحزم

خطة العمل

١. أوجد له منطقة راحة.

٢. اجعل الصراعات تطفُ على السطح واستوضح الخيارات المتاحة.

٣. استخدم نظاماً لاتخاذ القرار.

٤. قم بطمأنته على صحة قراره وتأكد من متابعة تنفيذه.

٥. قم بتقوية العلاقة.

١٦

الصامت



في انتظار استجابة من الشخص الصامت..



دخل "راي" مكتب "سام" وجلس على الأريكة في مواجهته. لم يرفع "سام" حتى عينيه تعبيراً عن وجود "راي"، ففاتحه "راي" قائلاً: "سام، إنك لا يمكن أن تستمر في هذا للأبد. تحدث إلي. مهما كان سبب غضبك مني، نستطيع أن نتعامل معه فقط لو منحت الأمر فرصة!".

استمر "سام" في تصفح جريدته. اعتقد "راي" أنه قد لمح شعاعاً من الاهتمام على وجه "سام" ولكنه سرعان ما غاب. وبصبر نافد، صاح "راي": "هيا يا سام! إن المشروع بأكمله قد تعطل لأنك تحجب الأرقام. إنني لا أستطيع أن أستمر في المماطلة مع هؤلاء الناس. لقد نفدت أعذاري، واهتمامهم قد بدأ يتبدد".

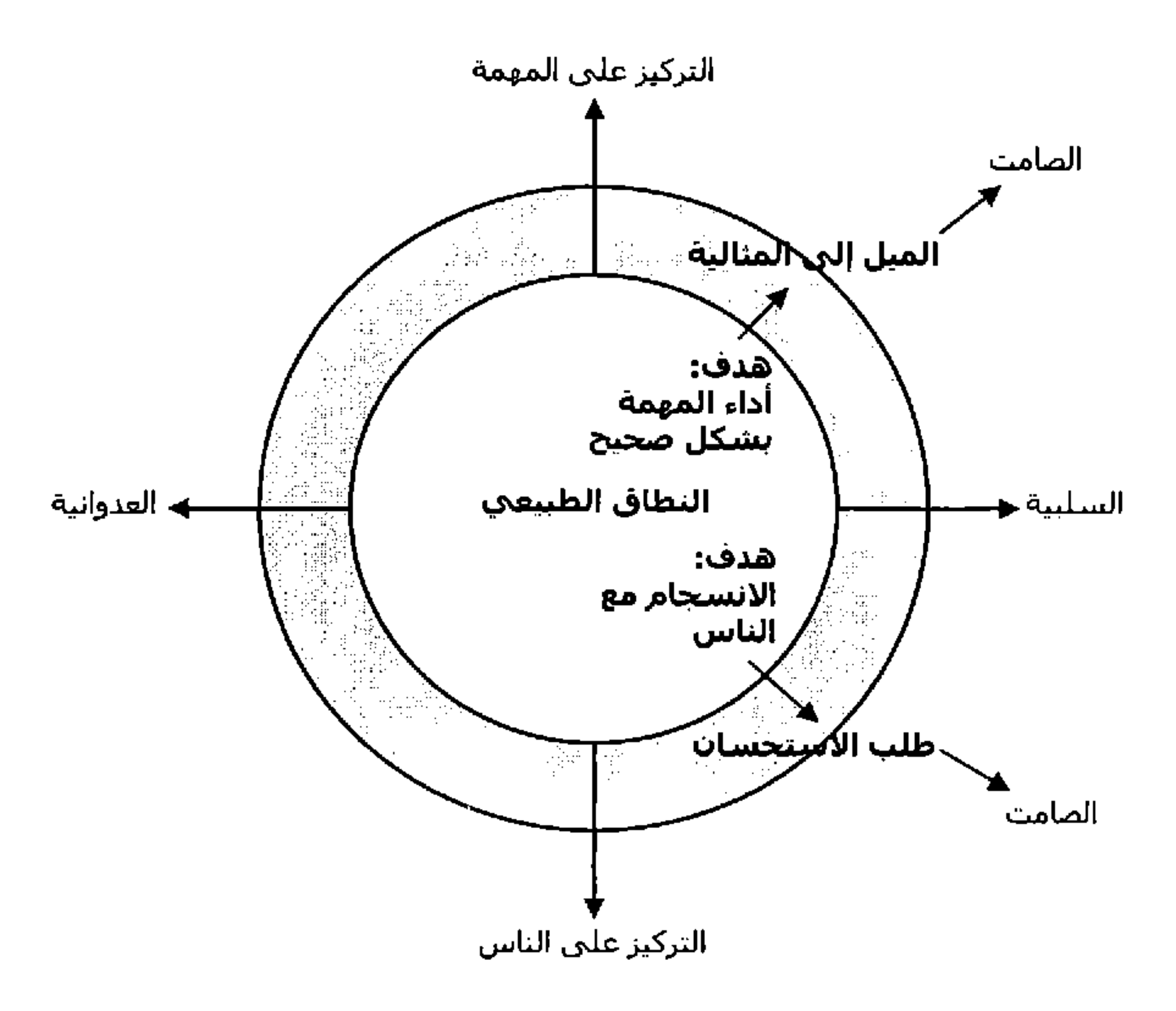
دفع "سام" كرسيه ببطه بعيداً عن المكتب ووقف على قدميه وسار عبر الحجرة. وظن "راي" أن المشكلة أصبحت على وشك أن تحل، فوقف هو الآخر. ولكن عندما اقترب "سام" من الأريكة التي كان "راي" يجلس عليها، انحرف يساراً واتجه إلى مبراة موضوعة فوق المكتبة. ثم تمتم قائلاً: "سيئ جداً!" فيما كان يبري قلمه الرصاص إلى أن وصل إلى المحاة في آخره، ثم ألقى به في سلة المهملات وبدأ في بري قلم آخر.

حملق فيه "راي"، وهز رأسه مفكراً: "لماذا يجب أن يتصرف هكذا؟ ما الذي فعلته لأستحق هذا؟".

إن "سام" هو ذلك الشخص الذي تجد نفسك في انتظار أن تسمع منه في حين أو آخر. وما الذي تحصل عليه بعد الصبر والمثابرة؟ عموماً، لا شيء. لا مردود لفظي، ولا غير لفظي. لا شيء، ينغلق فمه كأنه قد ختم عليه. إن الشخص "الصامت" يعبر لك بنظراته كأنك لست هناك.

وعندما تنظر عبر عدسة الفهم، فإن سلوك الإنسان "الصامت" سوف يبدو مفهوماً لك. إن "الصامت" هو شخص سلبي، ولكنه يستطيع أن يركز على الهمة أو يركز على الناس اعتماداً على نيته المحبطة في إتمام المهمة بطريقة صحيحة، أو في التوافق والانسجام مع الآخرين. وعندما تتهدد نية التوافق أو تحبط، فإن الأشخاص الذين يتسمون بالخجل أو الهدوء أو بمراعاتهم لمشاعر الآخرين يميلون إلى الانسحاب ويصبحون أكثر سلبية. إن الصمت، على كل حال، هو أعلى درجات الاستجابة السلبية. وبعض الأشخاص الذين يسعون إلى التوافق مع الآخرين ينسحبون خوفاً من أن يفسدوا الأمور أو يثيروا الأحداث أو المشكلات، ومن ثم يتخلى عنهم الآخرون وينبذونهم. إننا جميعاً نمر بتلك اللحظات التي نعض فيها شفاهنا ولا نقول شيئاً، وذلك عندما نقنع أنفسنا أن الكلام لن يحقق أي شيء، أو عندما نخشى أن كلامنا سوف يجرح مشاعر شخص آخر، أو عندما نمنع أنفسنا من قول شيء نندم عليه بعد ذلك. إن الجميع يؤمنون أنه إن لم يكن لدى الإنسان شيء طيب يقوله، فإن عليه ألا يقول شيئاً على الإطلاق. إن "الصامتين" الساعين إلى التوافق مع الآخرين، لا ولن يقولوا أي شيء على الإطلاق.

و"الصامتون" الذين يسعون إلى هدف إتمام المهمة بطريقة صحيحة يبحثون عن الكمال، ولكن لا شيء يرقى إلى الكمال. وقد يقررون أن لا أحد غيرهم يهتم بتجنب الأخطاء كما يهتمون، وأن لا شيء سوف يغير هذه الحالة مهما قالوا. وعليه فإنهم يصابون بالإحباط وأخيراً ينسحبون مع فكرة: "حسناً! قم بإنجاز الأمر على طريقتك. لا تأتني باكياً عندما تفشل"، ثم يصمتون وينغلقون، ولا يستطيعون التفكير في أي شيء يمكن عمله.



وعلى الرغم من أن "الصامتين" يبدو أنهم ينسحبون من الصراع، فإن أعماقهم قد تكون مرجلاً يغلي بالكراهية التي تفور أحياناً. قد تكون بجوار شخص يقوم بتكسير الأقلام أو إلقائها ويصفق الأدراج والأبواب، وعندما تسأله ما الخطب، تكون الإجابة: "لا شيء!" فيسأله شخص آخر: "هل كل شيء على ما يرام؟"، ويأتي الرد: "نعم، على ما يرام". إنه رد فعل يتسم بالعدوانية السلبية يعبر عن الإحباط وافتقاد الأمان والعصبية والانفعالية. وبينما يمكن للأشخاص "الصامتين" الذين يتسمون بالعدوانية السلبية أن يكونوا شديدي الغضب بشأن ما يحدث من أخطاء، فإنهم يكونون مراعين لمشاعر الآخرين بما يكفي لمحاولتهم منع كراهيتهم من إيذاء أي شخص. وهذا يفسر سوء تعاملهم مع الجماد من الأشياء مثل الأقلام والأبواب. الصمت إذن يمكن أن يكون نوعاً من العدوانية المغطاة.

من الأفضل أن تعدل موقفك

لكي تتأكد من أن لا شيء مما تفعله يزيد الأمور سوءاً بالنسبة للشخص "الصامت" وهو في أسوأ أحواله، لابد وأن تجد طريقة تهدئ بها نفسك. إن التحدي الأكبر هو أن تجد وتكرس الوقت

عندما تكون في حالة إتمام المهمة وليس لديك وقت كبير. ربما تكون قد مررت بحالة الإحباط وأنت تسعى للتحرك بسرعة في اتجاه هدف ما، فقط لتجد الإنسان "الصامت" يبطئ من حركتك. هذا الإحباط قد يتحول بسهولة إلى تعامل عدواني سوف يضمن أنك لن تحصل على شيء منه. كما أن نفاد الصبر مع "الصامت" الذي يسعى للتوافق مع الآخرين ويحاول أن يتجنب الصراع والرفض، على الأغلب سيهزم هدفك ويدفع بهذا الشخص إلى المزيد من السلبية.

إن هذا يعد من أكثر الأخطاء شيوعاً والتي يرتكبها الآباء مع أبنائهم. فالسلوك بالغ السلبية هو أفضل وسيلة يستخدمها الأطفال. والتعامل الحاد الموجه للطفل من أهل محبطين حريٌ بأن يخرس الطفل ويزيد من إحباط الأهل الذين يصعدون من حدتهم ويدفعون الطفل لمدى أبعد. إن الطفل يصبح شديد الانشغال بإيجاد ملاذ من القنابل اللفظية حتى إنه لا ينتبه كثيراً لما يقال بالفعل. وعلى المدى القصير، فإن لا شيء يتم إنجازه، وعلى المدى البعيد، فإن هذه الهجمات اللفظية تفسد العلاقة.

ونفس هذا المنطق ينطبق على العلاقات بين الناضجين. فلو أنك فقدت أعصابك مع شخص قليل الجزم، فتأكد من مردودات سلبية في التواصل بينكما. ولأن نفاد الصبر والإحباط يدفعان الأشخاص السلبيين إلى مزيد من السلبية، فمن المهم أن تبدو كما لو كان لديك كل الوقت للتعامل معهم. والمصدر الداخلي الذي ينتج هذا المظهر الخارجي هو الاسترخاء. امنح نفسك الوقت لكي تهدئ نفسك قبل أن تحاول التواصل. ولكي تحصل على شيء من الشخص "الصامت"، فلابد وأن تكون هادئاً ومسترخياً.

وهناك مصدر مفيد آخر وهو "البديهة". وأفضل طريقة لتطوير بديهتك أن تحاول أن ترى العالم من خلال عيون الآخرين. وطريقة أخرى لتطوير البديهة هي أن تتقمص حركات للجسم وتعبيرات للوجه مماثلة لشخص آخر ثم تراقب حالتك الانفعالية وأفكارك. ومع استخدام هذه الطريقة سوف تندهش لمدى قدرتك على فهم "الصامتين" والتعامل معهم.

هدفك: حث الشخص "الصامت" على الحديث

بصرف النظر عن السبب وراء صمت الإنسان "الصامت"، فإن هدفك هو أن تحثه على الكلام. وهذا ليس فقط ممكناً، ولكنه مرجح، لأنك عندما تستخدم هذه الاستراتيجية، فلا يمكن للسلوك السلبي لهذا الشخص أن يوقفك.

خطة العمل

الخطوة ١. امنحه وقتاً كافياً. الأشخاص "الصامتون" العدائيون قد يدفعونك في اتجاه يعاكس الاتجاه الذي يجب السير فيه للالتزام بالموعد النهائي. على سبيل المثال، أنت في أمس الاحتياج لبعض المعلومات، وهم يملكون هذه المعلومات، وأنت تريدها، ولكنهم لا يعطونها لك. ولهذا السبب، عليك أن تحمي نفسك إن أمكن بأن تخطط للأمام. فالتعامل الناجح مع الإنسان "الصامت" قد يستغرق وقتاً طويلاً. فلو كنت مضغوطاً وحاداً لأن لديك وقتاً محدداً، فهذا ليس الوقت المناسب للتعامل معهم.

ولو أنك ألزمت نفسك بالتعامل الصريح مع شخص منغلق، فربما يجب أن يحتوي جدولك الزمني الشهري على أكثر من فراغ يخصص لهذا الشخص. فنحن ننصح أن تخطط عدداً من "فرص التواصل" مدة كل منها خمس عشرة دقيقة مع الشخص "الصامت". بهذه الطريقة، يمكنك، لو لم تنجح في البداية، أن تكرر المحاولة. وبمجرد أن تصله الرسالة التي تفيد أنك لا تيأس، فقد ينفتح معك لمجرد أن يجعلك تكف عن المحاولة.

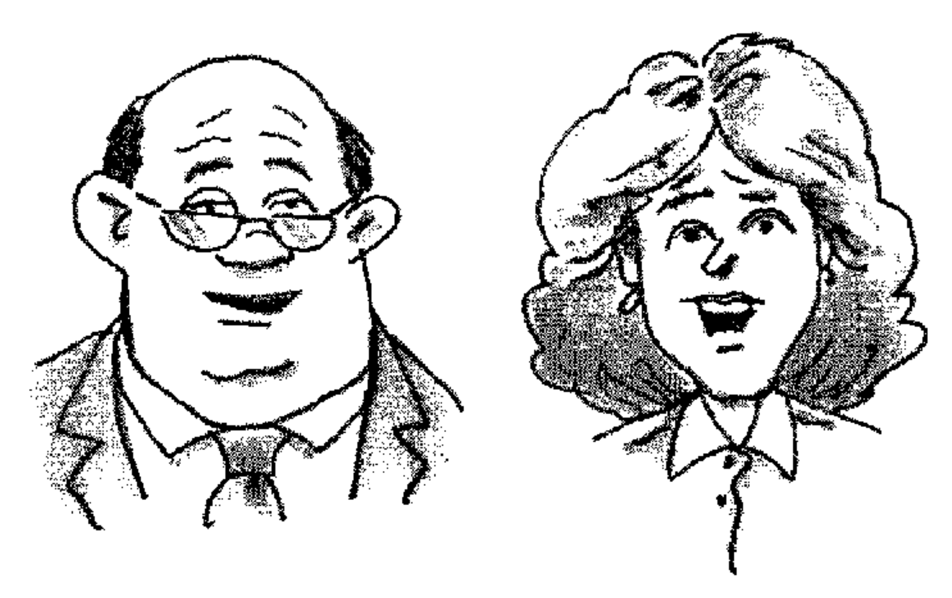
الخطوة ٢. اسأل أسئلة ذات نهايات مفتوحة مع إظهار توقع الإجابة عليها. أفضل أنواع الأسئلة التي تسألها للإنسان "الصامت" هي تلك التي لا يمكن الرد عليها بنعم أو لا، أو بتمتمة غير مفهومة. نقترح أن تستخدم أسئلة تبدأ بالكلمات: من، ماذا، أين، متى، كيف؛ لأن هذه الأسئلة تساعد على فتح مواضيع للمناقشة مع طلب معلومات محددة حول أفكار الإنسان "الصامت". فعلى سبيل المثال، أسئلة مثل: "ما الذي تعتقده؟"، أو "كيف تريد أن تتصرف؟"، أو "إلى أين نتحرك من هنا؟" تكون فرصة نجاحها أكبر من أسئلة مثل: "هل يعجبك ذلك؟" أو "هل سنحصل على ما لديك من معلومات قريبا؟" أو "هل يمكن أن تخبرني؟".

ورغم ذلك، فالذي يصنع كل الفارق ليس ما تطلبه، وإنما الطريقة التي تطلبه بها. ولذلك عندما تطرح سؤالاً، تأكد أن ملامحك وحركاتك الجسدية تطلب إجابة هي الأخرى. ونحن ننصح بأن تبدو كمن على وشك الحصول على إجابة، ونحن نطلق على هذا "النظرة المتوقِعة"، وهي مهارة غير لفظية تعتمد على فكرة أن المرء يحصل على ما يتوقع الحصول عليه. (حتى لو استغرق هذا الأمر وقتاً أكثر مما تفضل).

جرب هذا الآن إن لم يكن هناك أحد ينظر إليك. ارفع حاجبيك، وافتح فمك قليلاً، ومل برأسك إلى أحد الجانبين، وانحنِ قليلاً للأمام كما لو كنت قد طرحت سؤالاً للتو وتتوقع أن تتلقى إجابة عليه في أية لحظة.

عندما تسأل الإنسان "الصامت" سؤالك ذا النهاية المفتوحة، فربما يجب أن تستمر في النظر إليه متوقعاً إجابته لدة أطول مما كنت ستفعل مع الإنسان الطبيعي. وقد يساعدك على مرور الوقت أن تتخيل أن الكلمات تتصاعد في حلقه ثم إلى فمه ثم على أطراف لسانه، حيث سوف يفتح فمه، في أية لحظة، ويعطيك تلك الإجابة!

احذر: لا يجب أن يتحول هذا الأمر إلى مباراة في الحملقة بينك وبينه. وإذا لم تنجح في البداية، فراجع ما حدث حتى هذه اللحظة التي تقفان عندها، وهو ليس كثيراً، ثم اطرح سؤالك مرة أخرى. وإليك مثالاً: "منذ لحظة، سألتك ما الخطب، ولم تجب. إنني مازلت أتساءل ماذا يحدث؟".



في النهاية، فإن الضغط يتنامى إلى لحظة يشعر فيها الإنسان "الصامت" أنه مجبر بسلوكك على أن يمنحك إجابة، فينفتح فمه، وتأتي الإجابة التقليدية وهي: "لا شيء"، أو "لا أعرف".

إذا قال الشخص "الصامت": "لا شيء"، يمكنك أن تقول: "وماذا أيضاً؟".

وإذا قال: "لا أعرف"، يمكنك أن تقول: "خمن!"، أو "تصور شيئاً"، أو "لو كنت تعرف، فماذا عساه أن يكون؟". امنحهم أفضل نظرة توقع تستطيعها. وسوف تندهش من مدى فعالية هذه الطريقة عند التعامل مع كل من الناضجين والأطفال. جرب هذه الطريقة في المرة القادمة التي يقول لك فيها أحد الأشخاص: "لا أعرف". إنه لمن المدهش مقدار السرعة التي يجد بها هذا الشخص شيئاً يقوله بعد لحظات من ادعائه أنه لا يعرف شيئاً.

الخطوة ٣. لطف الأمر. عندما لا يفلح شيء، فإن القليل من المزاح المستخدم بعناية يمكن أن يقطع شوطاً كبيراً في طريق التعامل معه بنجاح. إن طرحك لتخمينات عبثية أو مبالغ فيها أو مستحيلة حول سبب الصمت يبعث ابتسامة ويحطم دروع أشد أنواع هؤلاء الأشخاص عناداً

يمكن أن تتخيلهم. ولو استطعت أن تجعل الشخص "الصامت" يضحك، فإنك تتغلب على مزاجه السيئ.

وخطك الدفاعي الثاني ضد "لا أعرف" يمكن أن تكون المبالغة. ففي عدة ندوات، ادعت إحدى الحاضرات أن زوجها يترك الكثير من الأكواب غير النظيفة في الحوض، فسألناها: "كم عدد المرات التي يفعل فيها ذلك وكم عدد الأكواب التي يتركها؟" فأجابت: "كثيراً جداً". فضحكنا وطلبنا منها عدداً محدداً، فقالت "لا أعرف". كنا مستعدين لهذا، وطلبنا منها أن تخمن، ونظرنا إليها بأفضل نظرة توقع ممكنة. لم تستطع مقاومة هذه النظرة وقالت: "إنه يفعل ذلك بشكل متكرر للغاية ويترك الكثير من الأكواب". ولأننا على قناعة أنه إن لم تفلح طريقة، علينا أن نجرب غيرها، قمنا بذلك. عمدنا إلى المبالغة: "حسناً، هل تقولين إنه يترك ثلاثين كوباً في اليوم ويفعل ذلك سبعة أيام في الأسبوع واثنين وخمسين أسبوعاً في السنة؟". فقالت: "لا، في الأغلب حوالي أربعة أكواب ثلاث مرات في الأسبوع". وكان علينا أن نتساءل: "أين كانت هذه الأرقام من لحظة مضت؟" ونحن مازلنا لا نعرف، ولكننا نعرف أنه عندما تبالغ، يميل الآخرون إلى التحديد.

أو قد تبدأ أنت بالتخمين، فتقول: "سأتحدث وأنت تغمض عينيك مرة للموافقة ومرتين للرفض". وقد وجدنا أنه مع بعض "الصامتين"، كلما كنت مبالغاً في تخميناتك واقتراحاتك بشكل أكبر، يتحدث "الصامت" ويصبح محدداً بشكك أسرع.

كن حذراً مع ذلك؛ لأن المزاح سلاح ذو حدين قد يجرحكما دون أن تقصد، وهذا ليس شيئاً طيباً على الإطلاق. إذا شرعت في استخدام المزاح، ووجدت "الصامت" قد بدأ يغضب، فلا تستمر في محاولتك لتلطيف ما قد تحول إلى موقف جاد. اعتذر فوراً وبصدق. ثم قم بتذكيره أن هدفك هو أن تجري معه حواراً لا أن تخاطب نفسك. وشأن كل أشكال التواصل، فإن استخدام الدعابة ليس مضمون النجاح في كل موقف. إنه يعتمد على تقديرك للموقف، ولذا استخدمه بحذر.

الخطوة ٤. خمن. إذا استمر الشخص صامتاً بعد كل ما سبق، ولا شيء قد أدى إلى نتيجة، أو كنت تريد بديلاً عن الخطوة ٣، فجرب هذا: ضع نفسك مكان الشخص "الصامت"، وفكر في مجرى الأحداث كما فهمتها أنت. كيف كان تتابع هذه الأحداث، وأي شيء آخر يمكن أن تفسر به هذا التتابع، لكي تجد معنى إيجابياً لهذا الصمت السلبي؟ وبمجرد أن تصل لفكرة، اقترحها عليه وانتظر رد الفعل. قد تفكر في عدة احتمالات. اذكرها جميعاً. لا تقلق بشأن الوصول للاحتمال السليم. لا يهم أن يكون بعضها غير دقيق، وعليه أطلق جملة منهم. ودائماً قدم لتخميناتك بقولك: "إنني لا أعلم ما بك"، أو "إنني فقط أخمن، ولكن...". إن الناس يكرهون

أن تقول لهم إنك تعرف ما يدور بخُلدهم، ولكنهم يسعدون عندما تخمن التخمين السليم. فلو استطعت أن تعرف أو تقترب من السبب في الصمت، فقد تنجح في دفع هذا الشخص للحديث، على الأقل ستلاحظ تغيراً ملحوظاً في وضعية جسده أو تعبيراته.

قامت جهة حكومية بتحويل "بيكي"، وهي فتاة مراهقة مضطربة، إلى مستشار يدعى "جيديون". كانت "بيكي" قد تركت المدرسة، وتنام اليوم كله ولا تتحدث مع أحد، حتى المستشار. جلست في مكتبه تهز رجليها وتحملق من النافذة دون أن تجيب على أي من أسئلته. والأسوأ من ذلك كله هو أنها كانت تتجاهل نظرته المتوقِعة. وعليه بدأ المستشار يخمن السبب في تغيير سلوكها فقال:

"إنني لا أعلم ما بك وأنت بالتأكيد لن تخبريني ولكنك تجعلينني أتساءل: لو كنت مراهقاً أنام اليوم كله، ماذا عساه أن يكون خطبي؟ قد أكون أتجنب شيئاً! حسناً، ماذا يمكن أن يكون هذا الشيء الذي أتجنبه؟ قد يكون شيئاً في المدرسة، قد يكون شيئاً في المنزل. في المدرسة، دعنا ننظر. ربما أكون غير شاعر بالانسجام مع المكان، ربما لا يكون لي أصدقاء حقيقيون، ربما أعتبر المحيط بأكمله غبياً. ولكن الحكومة تحثني على العودة إلى المدرسة، ولكن ربما أكون قد تخلفت عن زملائي كثيراً ولن يمكنني اللحاق. ربما تنقصني بعض القراءات الأساسية وبعض المهارات الحسابية وهذا يربكني ويحرجني".

وأكمل "جيديون": "والآن، ماذا يمكن أن تكون هذه الأشياء التي أتجنبها في المنزل؟ ربما أكون لا أشعر بالاهتمام من الآخرين، وعلى كل، لو كنت قد تركت المدرسة وأنام اليوم كله وأسرتي لم تقل شيئاً، حسناً... فأعتقد أنني أكتشف من ذلك أنهم فقط لا يبالون بالأمر. على كل فالدولة هي التي تثير مشكلة حول الموضوع".

كيف استجابت "بيكي" للعبة التخمين هذه؟ في التخمين الثاني حول المدرسة، توقف اهتزاز رجليها، وكانت هذه علامة طيبة لأنه كان التغير الأول الذي طرأ عليها على مدار عشرين دقيقة كانت فيها في غاية السلبية. وبينما كان "جيديون" مستمراً في تخميناته، رفعت "بيكي" عينيها وثبتتها في عينيه، ثم ملأت الدموع عينيها، وفي خلال دقائق، كانت تحدثه عن المخاوف التي كانت مخبأة في قلبها.

لو لاحظت تغيراً في السلوك بينما أنت تخمن، فهذا دليل على أنك في الاتجاه الصحيح. استمر على نفس الخط وستجد أنهم قد بدءوا بالحديث إليك. والأفضل من ذلك كله هو أنه حتى لو أخطأت في تخميناتك، فإن هؤلاء الأشخاص في بعض الأحيان يبدءون في الحديث على كل حال، كما لو كانوا يشعرون بأسف عليك لأنك لا تعرف أي شيء عما يجري وقرروا أن يمنحوك هدنة. عندما تسير ميلاً على آثار خطوات غيرك، فإنك تكتشف الأرضية المشتركة لإنسانيتكما.

الخطوة ٥. تحدث عن المستقبل. أحياناً تكون الطريقة الوحيدة لدفع الإنسان "الصامت" إلى الحديث هي أن تأخذه خارج اللحظة الحالية إلى المستقبل. هناك يستطيع أن يرى نتائج الصمت المستمر وربما يجد منظوراً كافياً ودافعاً للانفتاح. والكلمات التي تستخدمها قد تتغير وفقاً لعلاقتك بهذا الشخص.

- للشخص "الصامت" الراغب في أداء المهمة بطريقة صحيحة قد تقول:

"حسناً، لا تتكلم (ائتلاف مع ما يحدث) فقط تخيل كم الأخطاء التي سوف تحدث، ومقدار الوقت الذي سوف نضيعه في هذا المشروع لأننا لم نحصل على مشاركتك".

- للشخص "الصامت" الراغب في التوافق والانسجام مع الآخرين قد تقول:

"حسناً لست مضطراً إلى أن تتحدث (ائتلاف)، ولكنني لا أستطيع أن أتصور كيف يمكن أن تستمر علاقتنا على المدى الطويل لو لم نبدأ في التواصل".

- وللشخص "الصامت" الراغب في التوافق والانسجام مع الآخرين، إذا كان زميلك في العمل، قد تقول:

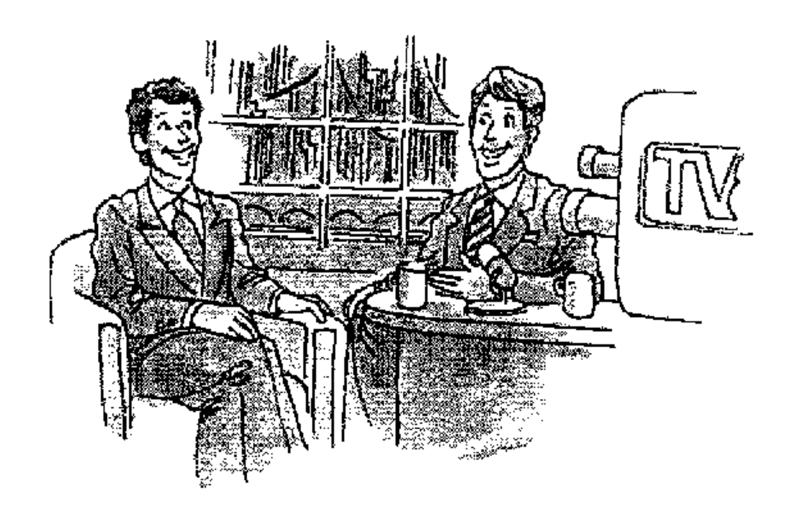
"حسناً، لست مضطراً إلى أن تتحدث (ائتلاف)، ولكن بالتأكيد لن تكون هناك أي متعة في العمل في هذا المكان لو كان كل منا يعيش في عالمه الصغير. هذا حتماً سيقضي على روح الفريق، ويولد الكثير من المشاعر السيئة والكثير من مواقف سوء الفهم".

- وللشخص "الصامت" العادي والذي يحاول أن ينال منك، تحدث عن النتائج السلبية التي سوف تضطر إلى أن توقعها عليه، مثل اتخاذ إجراءات الشكوى ضده، ومتابعته المستمرة في العمل وإلزامه بأداء الأعمال الورقية، وما شابه.

تحذير: لا تمنح وعوداً لن تحافظ عليها. التهديدات الجوفاء تُعلم الناس أنك شخص أجوف. إن هدفك هو أن تصنع شيئاً من لا شيء، لا أن تصنع لاشيء من شيء، وبالتالي يصبح الاستمرار في الصمت أمراً غير مريح بالنسبة للشخص "الصامت".

وأحياناً عندما يتحدث الإنسان "الصامت" أخيراً، قد تجد المسألة بالنسبة له هي: "إما أن يقول كل شيء أو لا شيء على الإطلاق". فلو حصلت منه على الكثير من المعلومات التي تبدو غير مترابطة، فبدلاً من مقاطعته بهدف استيضاح كلامه، استمر في سماعه لبرهة، وذلك حتى يتعود على الحديث بصوت عال. لا تحاول أن تسيطر على الموقف وتتحكم فيما يقول. فعندما يبدأ هذا الشخص في الحديث، فهذا هو الوقت الذي تحتاج فيه أن تبدأ في سماعه.

لحظات عظيمة في حياة الأشخاص ذوي الطباع الصعبة



"قوة الإصرار والمثابرة"

قاوم "راي" رغبته في مغادرة المكان. وبدلاً من ذلك، استرخى وقال لنفسه إن لديه الوقت الكافي، وإن الأمر يستحق. وانتهز الفرصة ورد على اللغو الذي كان يسمعه من "سام" بسؤاله: "ما هذا الشيء السيئ جداً الذي تتحدث عنه يا سام؟" (توجيه أسئلة ذات نهايات مفتوحة مع إظهار توقع الإجابة عليها).

نظر "سام" "لراي" بعينين ثابتتين، وبدا كما لو كانت عيناه تلك قد لانت للحظة قصيرة. ثم استجمع قواه وأجاب: "لا أعرف". وعاد إلى مكتبه وإلى الجريدة التي كان يطالعها.

قال "راي": "إذا كنت تعرف، فما ظنك بالأمر؟" (توجيه أسئلة مع إظهار توقع الإجابة عليها).

نظر "سام" بعيداً وبعد لحظة صمت، قال: "لا أتصور كيف يظن أي شخص أننا نستطيع القيام بعملنا هنا ونحن نعامل بهذه الطريقة... إنها...". وتمتم بكلمات غير مفهومة ثم أخذ صوته يخفت تدريجياً حتى صمت مرة أخرى.

جلس "راي" هناك يراجع في ذهنه الأحداث الأخيرة في الشركة وعندئذ وضحت له الرؤية.

"سام، إنني فقط أخمن، ولكن منذ ثلاثة أشهر وأثناء عملية إعادة التنظيم، تم تقليص حجم إدارتين من إداراتنا بصورة واضحة، وتم تخفيض الميزانية. فكيف أثر ذلك عليك؟ (تخمين). رأى "راي" أن لغة الجسد الخاصة "بسام" قد تغيرت تماماً. كان "سام" عملياً يتلوى في مقعده وبدا كما لو كان الضغط يتنامى بداخله ليتحدث. ولكن مرة أخرى، استجمع "سام" نفسه وحملق بعيون ثابتة في جريدته.

شعر "راي" أن "سام" يحتاج حافزاً صغيراً لكي ينفتح ويتحدث عما عساه قد تسبب في وقوعه في الصمت. وعليه تحدث "راي" عن المستقبل فقال: "لو أنني أصبت التخمين حول هذا الأمر، وكنت تجد أن تخفيض الميزانية وتسريح الموظفين أمرٌ يصعب التعامل معه، إذن فكر في هذا الأمر! بدون تلك المعلومات التي تحجبها وتحتفظ بها لنفسك، المزيد من الأشخاص الذين عرفتهم وتعمل معهم منذ سنوات في هذه الشركة سوف يفقدون وظائفهم ويتعرض مستقبلهم للخطر، وهذا كله بسبب أنك لم تفعل الشيء الصواب. قد تعتقد أن لديك سبباً وجيهاً للصمت الآن، ولكن كيف سيبدو لك هذا السبب فيما بعد؟ (الكلام عن المستقبل). هيا يا سام، ما الخطب؟".

انبرى "سام" متحدثاً وأغرق الحجرة بسيل من المشاعر السيئة والكلمات الدالة على سوء الفهم. كان واضحاً أن "سام" كان يعاني في صمته. تركه "راي" يتحدث. وعندما قال كل شيء، قدم -كطفل خجول- المعلومات التي كانوا في أمس الحاجة إليها. وكان "راي" سعيداً أنه ألقى بعض الضوء على الموقف وشكر "لسام" أمانته ثم تركه وحيداً مع أفكاره.

"حريق القدم العظيم"

كان المتحدث قد تمت دعوته من قبل هيئة حكومية ليعطي محاضرة تحفيزية لثمانية من المراهقين كانوا من بين أشد الحالات الميئوس منها. لم تنجح استراتيجية واحدة من الاستراتيجيات التي اتبعها المتحدث في جذب انتباههم وإغرائهم بالمشاركة. كان المتحدث بالنسبة لهؤلاء المراهقين لا يعدو أن يكون مجرد رمز آخر من رموز السلطة؛ شأنه شأن الآباء والمدرسين وغيرهم، وعندما نظر عبر الحجرة لم يرَ سوى ثمانية "صامتين" معادين ليس لديهم أي اهتمام بأن يسمعوا كلمة منه. أعطاهم ظهره ليكتب على السبورة ثم فجأة شمّ رائحة حريق، فاستدار ليجد زعيم المجموعة، "إيريك"، مكشراً له. كان "إيرك" قد قام بإشعال النار في رباط حذائه، وكان الرباط يحترق مثل البخور، والفتى يجلس هناك واضعاً ساقاً على الأخرى ومكشراً في غضب.

لم يكن المتحدث يريد أن يكون رمزاً آخر من رموز السلطة في طابور طويل من رموز السلطة الذين ثار عليهم هؤلاء المراهقون. وعليه، بدلاً من ذلك، نظر إلى الصبي مباشرة في عينيه، وابتسم وسأل: "لقد سمعت عنك أنك ساخن... ولكنك تحترق اليوم، يا عزيزي" (تخفيف التوتر)، ثم عاد المتحدث للكتابة على السبورة، وتابع كلامه من حيث انتهى كأنما كل شيء طبيعي. ضحكوا جميعاً، وأطفأ الصبي النار، وعندما استدار المتحدث إليهم مرة أخرى، وجد أمامه ثمانية حلفاء لديهم استعداد للمشاركة والتعلم.

ملخص سريع

عندما يصبح أحد الأشخاص "صامتاً"

يكون هدفك: حثه على الكلام

خطة العمل

١. امنحه وقتاً كافياً.

٢. اسأل أسئلة ذات نهايات مفتوحة مع إظهار توقع الإجابة عليها.

٣. اعمل على تلطيف الأمر.

٤. خمن.

٥. تحدث عن المستقبل.

١٧

اليائس



منذ طفولته و"ريك" يحب أن يلعب الهوكي. وعلى الرغم من أنه لم يعد يلعب على الجليد، إلا أنه نجح في تجميع مجموعة دائمة من الأشخاص للعب الهوكي في صالة جمانزيوم قريبة، وكان بينهم بعض حديثي الهجرة من روسيا. في أول يوم لعبوا فيه، نشبت مشادة بينه وبين واحد منهم يدعى "فلاديمير"، وسرعان ما عرف "ريك" أن "فلاديمير" هو الشخص "اليائس" في المجموعة، فهو دائماً ما يخبر الجميع بما أخطئوا فيه وليس ما أصابوا فيه.

"ماذا؟ هل رجلك مكسورة؟ هل تستطيع أن تجري؟"

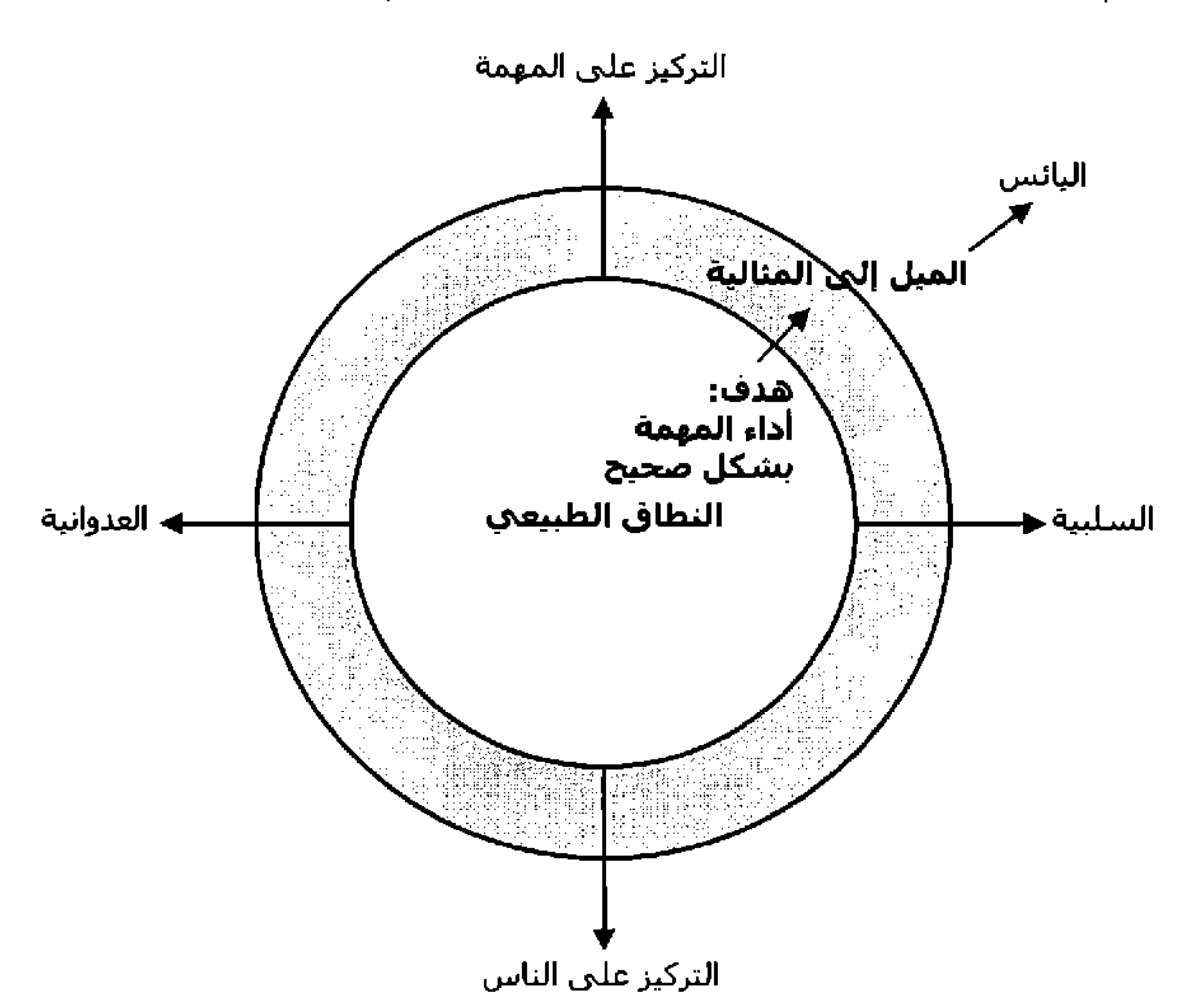
"أي لغة أحتاج أن أتحدثها لأحصل على تمريرة منك؟"

كانت كل مباراة تتحول إلى مجادلة تثيرها تعليقات "فلاديمير" السلبية.

وفكر "ريك": "كان يمكن أن يكون أمراً مسلياً".

إن "اليائس" هو شخص يركز على المهمة وتدفعه نية أداء المهمة بطريقة صحيحة من خلال تجنب الأخطاء. إن الكمال هو المستوى الذي يتعين أن يكون عليه أي شيء يجب عمله، المكان والزمان اللذان يتم فيهما العمل، والشخص الذي يؤديه، والأهم من ذلك كله هو الكيفية التي يُؤدى بها. وعندما تقف نقائص وضعف وفشل الآخرين في طريق الكمال، حينئذ لا شيء يرقى للمستوى المطلوب، وتتجمع الأخطاء في الأفق، ويشعر الإنسان "اليائس" بالإحباط. ولأنه يرى نفسه الشخص الوحيد الذي لديه الرغبة والقدرة على النظر فيما حدث أو يحدث أو سوف يحدث من الأخطاء الحتمية، فإن الشخص "اليائس" يرى السلبيات في كل شخص وفي كل شيء عداه.

وبعض "اليائسين" ينفقون قدراً ملحوظاً من طاقتهم في الشكوى والتذمر بصوت عال، فيما يسقط البعض الآخر في يأس سلبي تام. عن طريق الأفكار والكلمات والأفعال في بعض الأحيان، يمتلك "اليائسون" قدرة غريبة على القضاء على آمال الآخرين، ووأد الأفكار المبدعة وهي لا تزال في مهدها، ويبدو الأمر كما لو كانوا يعملون على حماية الآخرين من حولهم من الإحباط وخيبة الأمل عن طريق منعهم من إيقاظ أحلامهم. وهم يقولون لنا على الدوام إن ما يستيقظ بداخلنا من أحلام سوف يعاود الثبات مرة ثانية، وإن ما يموت من الأحلام، لن يعود ثانية إلى الحياة.



من بين كل الأشخاص ذوي الطباع الصعبة، فإن سلوك الأشخاص السلبيين يكون لـه أسـوأ الأثر على الآخرين. إن الرفض والسلبية يقتلان الحافز، ويبعثان التندم، ويؤديـان إلى الاكتئـاب واليأس من الآخرين. ولكن الأشخاص "اليائسين" لا يحاولون عـن عمـد إتعـاس الآخـرين. إنهـم يؤمنون بالفعل أن الأمر ميئوس منه كما يقولون. إن الأشخاص "السلبيين" بشكل متطـرف يبنـون حياتهم على وحُول الإحباط وخيبة الأمل من مواقف سابقة، والصعوبات تمر ولكن مرارتها تبقى في أذهانهم. وهكذا فإن الأشخاص السلبيين لديهم افتراضات عن الحياة يؤمنون بها بعمـق وتـؤثر على كل تصوراتهم.

من الأفضل أن تعدل موقفك

مفتاح التعامل مع الشخص "اليائس" هو أن تتعاطف معه بـدلاً مـن أن تزدريـه. وسـوف تحتـاج أيضاً لمنظور وصبر لأن أمامك طريقاً طويلاً.

قد لا تعرف أبداً، ولا حاجة بك إلى أن تعرف، ما هـي الصـعوبات والمحـن الـتي خاضـها الأشخاص "اليائسون" في حياتهم، وما هي العقبات الـتي كـان علـيهم تخطيهـا ولا أيـة ظـروف واجهوها. ويكفي أن تقول إنه عندما يصبح شخص ما يائساً شاعراً بالإحباط وخيبة الأمل، فعادة ما يكون هناك تاريخ سلبي قد سبق تحول السلوك.

نحن نوصي بأساليب "الانفصال" المقدمة في الفصل الخاص بالمواقف في نهايـة هـذا الكتـاب لمساعدتك على استعادة منظورك. قارن تعاملاتك مع الأشخاص "اليائسـين" بشـيء أسـوأ بكـثير. (تستطيع التفكير في شيء ما، إلا إذا كنت قـد أصـابك الإحبـاط واليـأس أنـت أيضـاً). أو اسـأل نفسك: "بعد مائة عام ماذا ستكون أهمية سلبيتهم؟".

وعلى الرغم من أنه قد يبدو أحياناً، رغـم كـل مجهوداتـك لكـي تصـبح شخصـاً فعـالاً، أن لا شيء قد تغير، فإن عليك الصبر. فبعض التغييرات السلوكية تحدث ببطء شديد، ولكن هنـاك مكافأة للصبر على عملية التغيير. فإن هناك نتائج قليلة في الحياة مـن الممكـن أن تشـعرك بـنفس الرضا الذي يمكن أن تشعر به عندما يكتسب إنسان سلبي الشجاعة ليتخلص من الخـوف ويبـدأ الحياة. هذا الإطار الجديد للعمل سوف يغير من استجابتك لسلبية هؤلاء الأشخاص.

هدفك: التحول لحل المشكلات

عند التعامـل مـع شـخص "يـائس"، يكـون هـدفك هـو أن تنتقـل مـن تصـيد الأخطـاء إلى حـل المشكلات، من الجمود إلى الابتكار، من التداعي إلى التحسن. قد لا توقف تيـار السـلبية تمامـاً، ولكنك تستطيع أن تنجح في تحويل التيار للعودة لمساره الطبيعي.

خطة العمل

الخطوة ١. سر مع التيار. أسوأ طريقة يمكن أن تتبعها مع الأشخاص السلبيين هي أن تحاول إقناعهم بأن الأشياء ليست بالسوء الذي يظنونه، وأنها كانت من الممكن أن تصبح أسوأ من ذلك. فكل ما يفعله هذا هو أنه يحفز الأشخاص السلبيين على العمل بتصميم أكثر لإقناعك بأن الأمور بالفعل شديدة السوء وسوف تزداد سوءاً! وعندما تحاول أن تقنع شخصاً سلبياً بأن يصبح إيجابياً، فإنك حتماً تتحول لشخص سلبي (بصورة ما، هذا يعني أنك تحقق غايتك بالفعل؛ لأن اثنين سلبيين يصنعان شيئاً إيجابياً) ولكن بعيداً عن الرياضيات، فإن شخصين سلبيين سوف يجدان صعوبة أكبر في التحول إلى الإيجابية مما سوف يجدها أحدهما بمفرده. ولو وضحنا الأمر بصورة أخرى، فمحاولة إقناع شخص سلبي بأن يصبح إيجابياً شبيهة بالكفاح للخروج من منطقة رمال متحركة؛ فكلما جاهدت أكثر للخروج، غصت أكثر. وأول خطوة للتعامل مع الأشخاص السلبيين هي أن تسمح لهم بأن يكونوا سلبيين بالقدر الذي يريدونه.

الخطوة ٢. استخدمهم كمصدر. إن الأشخاص "اليائسين" يستطيعون القيام بمهمتين قيمتين في حياتك؛ فهم يستطيعون بناء شخصيتك، كما يستطيعون العمل كنظام تحذير مبكر.

لو كنت تريد بناء عضلات، فإنك تكافح الوزن. ولكن لو كنت تريد أن تبني شخصيتك، فارتبط بشخص "يائس" ولكن على أن تظل إيجابياً كما أنت، لأن التضاد والخلاف يبنيان الشخصية. وبدلاً من أن تحاول جعل الشخص السلبي يتحول إلى شخص إيجابي، فإن محافظتك أنت على موقفك الإيجابي قد يمنع إنساناً متعثراً من الوقوع في الهاوية. قل لنفسك: إنك في مران لمواجهة التحديات الضخمة في حياتك. ولكي نساعدك على الاستعداد، عليك أن تعرف أن الشخص "اليائس" في مهمة لبناء شخصيتك. وعلى كل، فعالمنا عالم مثير للتحدي. والقوة الداخلية سوف تكون مكافأتك على قبول التحدي، وهذا لأن الشخصية مصدر أساسي للسعادة في الحياة. وإذا كنت تريد بعض المرح، ففي المرة القادمة التي يغمرك فيها الشخص "اليائس" بالسلبية، ضع يدك برفق على كتفه، وانظر في عينيه وقل له: "شكراً على العمل الرائع الذي تقوم به". وهذا على الأغلب سوف يربكه، وقد يوقفه، وقد تشعر بالراحة لإرباكه على هذا النحو.

والشخص "اليائس" يمكنه أيضاً أن يؤدي وظيفة كاشف الدخان، أو وظيفة أي نظام إنذار مبكر آخر لأي مشاكل مقبلة أو محتملة الحدوث. ونحن نعرف شركة لديها سيدة "يائسة" بين موظفيها التنفيذيين. وهم يقومون بعرض كل فكرة جديدة وكل خطة عمل عليها ويطلبون منها أن تنتقدها قبل أن يقوموا بتنفيذها: "سو، حصلنا على هذه الفكرة العظيمة، ولكننا على ثقة من أن بها خللاً خطيراً، فحاولي التوصل إليه من فضلك!" وهذا إجراء استراتيجي، لأنك لو سألت،

واستمعت، وبحثت بعمق كاف، فسوف تجد بعض الحقيقة في مخاوف الشخص "اليائس". وهذه المعرفة يمكنها أن تقودك وتقود الآخرين لاتخاذ إجراءات وقائية. وعادة ما يكون الشخص "اليائس" واعياً لمشاكل حقيقية قد أغفلت. وعلى الرغم من حقيقة أن الشخص "اليائس" يقوم بالتعميم بشأن هذه المشكلات، إلا أن ما لا تعرفه قد يؤذيك أكثر بكثير مما يفعله السلوك السلبي للشخص "اليائس".

كل الناس يطلقون تعميمات من وقت لآخر، وكل التعاملات وأشكال التواصل (بما فيها هذه العبارة) هي تعميمات بدرجة ما. نستطيع أن نتوقف عند مصباحين أو ثلاثة حمراء، ونقول: إن كل أضواء المدينة حمراء. وقد نقابل شخصين أو ثلاثة أشخاص في حالة مزاجية سيئة وندّعي أن كل الناس في حالة مزاجية سيئة اليوم. والأشخاص السلبيون لديهم هذا الميل عند التعامل مع المشكلات. فهم يبدءون في ملاحظة التفاصيل التي تشير إلى أن خطأ قد حدث، أو يحدث، أو سوف يحدث، ثم يطلقون التعميمات انطلاقاً من هذه التفاصيل: "كل شيء خطأ، لا شيء صواب، وهذا لن يفلح أبداً". وهذه هي النقطة التي يجب عليك عندها أن تقوم بتكرار كلامه، وتستوضحه حتى ترجع إلى التفاصيل مرة ثانية. وكلما حددت المشكلة بوضوح أكثر، زاد احتمال نجاحك في التوصل إلى حلول مناسبة.

روت لنا سيدة في إحدى ندواتنا قصة اشترك فيها زوجها "بوب"، والذي وصفته بأنه نموذج كلاسيكي لشخص سلبي. كان فريق الكشافة في المدرسة يستعد لرحلة إلى واشنطون العاصمة، وبدا على الشخصين اللذين كانا مسئولين عن التنظيم التوتر والقلق خشية أن يكونا قد نسيا أي شيء، وعليه فقد قررا أن يدعوا عن عمد زوجها لاجتماع، ظناً منهما أنه إذا كان هناك أي خطأ، فحري "ببوب" أن يحدده ويشير إلى أي مشكلات في الخطة قبل وقوعها. وبالفعل حدد بعض المشكلات حتى وصل إلى احتمالية وقوع هجمات إرهابية على أتوبيس المدرسة. ولكن من خلال عملية استرجاع كلامه وسؤاله بعد ذلك عن التفاصيل، استطاعا أيضاً التوصل إلى العديد من المشكلات المحتملة قبل أن تحدث، واتخذا خطوات لمنع حدوثها قبل بدء الرحلة.

الخطوة ٣. اترك الباب مفتوحاً. الأشخاص "اليائسون" يميلون للتعامل في واقع زمني يختلف عن ذلك الخاص بالآخرين، وأي محاولة لدفعهم لاتخاذ قرار سوف تدفعهم للإبطاء. ومع ضغط كافٍ لدفعهم للعمل بإيجابية، فإنهم سوف يضعون من العقبات ما من شأنه تعطيل الأمور تماماً أو سوف يصبحون العامل المسئول عن إفسادها في النهاية. وبينما يكون من المغري أن ننبذهم ونبعدهم عن الأحداث، أو أن نغلق الأبواب في وجوههم، فإن التصرف الأكثر حكمة هو أن نمنحهم وقتاً للتفكير ونترك لهم الباب مفتوحاً حتى يمكنهم العودة عندما يكونون مستعدين لذلك.

وأنت تستطيع أن تشير إلى أن الباب سيظل مفتوحاً بعبارات مثل: "إذا غيرت رأيك، فدعنا نعرف"، أو: "عندما تفكر في حل، عاود الحديث معي"، أو: "لمَ لا تفكر في هذا الأمر لبعض الوقت، ثم توافينا بأية أفكار قد تعرض لك لمنع (لحل) المشكلة". بينما يضغط العالم الحديث علينا جميعاً لكي ننجز مهام أكثر في وقت أقل، فأحياناً تستطيع أن تكسب السباق ليس بأن تكون الأسرع، ولكن بأن يكون أمامك هدف واضح لا يعوقه شيء. وقد يكون هناك عائد كبير في نهاية السباق تقديراً لرغبتك في الإسراع ولكن عن طريق الإبطاء عند خط البداية.

الخطوة ٤. استخدم الاستجابة العكسية. ما الذي تحصل عليه عندما تطلب من طفل في الثانية من عمره أن يذهب للنوم بينما الأطفال الأكبر سناً مازالوا مستيقظين؟ سوف تحصل على استجابة عكسية، أي استجابة تناقض كلامك! فهو سيرد عليك قائلاً:

"لا أريد الذهاب للنوم".

وعليه فأنت تستخدم الاستجابة العكسية أنت الآخر وتقول له:

"حسناً، إذا كان لا يمكنك النوم، يتعين عليك أن تظل مستيقظاً طوال الليل!"

وهنا سيقول:

"ولكنني متعب وأريد الذهاب للنوم".

حسناً، إن الأخبار الجيدة هي أن هذا النمط ينجح مع الأشخاص "اليائسين"، ربما لأنهم بالفعل في الجانب المعارض. واتتنا ذات مرة فرصة لملاحظة معالج لامع وهو يستخدم هذا الأسلوب مع مريض مكتئب، كان يفعل كل ما في وسعه لإقناع المعالج بأنه يائس ومحبط تماماً. وعندما فشلت مع هذا المريض كل الوسائل الأخرى، وافقه الطبيب المعالج مازحاً بقوله:

"حسناً، أنت الفائز. فمن بين الآلاف من التعساء الذين تعاملت معهم من خلال عملي، فقد أقنعتني أنك أكثر الناس الذين قابلتهم يأساً وأقلهم قيمة وشأناً!"

بدا المريض مصدوماً وفكر في الأمر قليلاً، ثم أجاب:

"على رسلك! إنني لست بمثل هذا السوء".

وفي إحدى المرات الأخرى، كنا حاضرين عندما كان مسئول تنفيذي كبير يشكو لمساعده كيف أن الموظفين في شركته غير أكفاء وعاجزون تماماً عن أداء شيء واحد بشكل صحيح. اقترح مساعده ووجهه تعلوه نظرة جادة تماماً: "أنت على حق، دعنا نأخذهم جميعاً لخارج الشركة، ثم نطلق عليهم الرصاص ونشعل النار في المبنى!". ضحك المسئول التنفيذي للفكرة ثم اعترف: "حسناً، إن الأمر ليس بهذا السوء!".

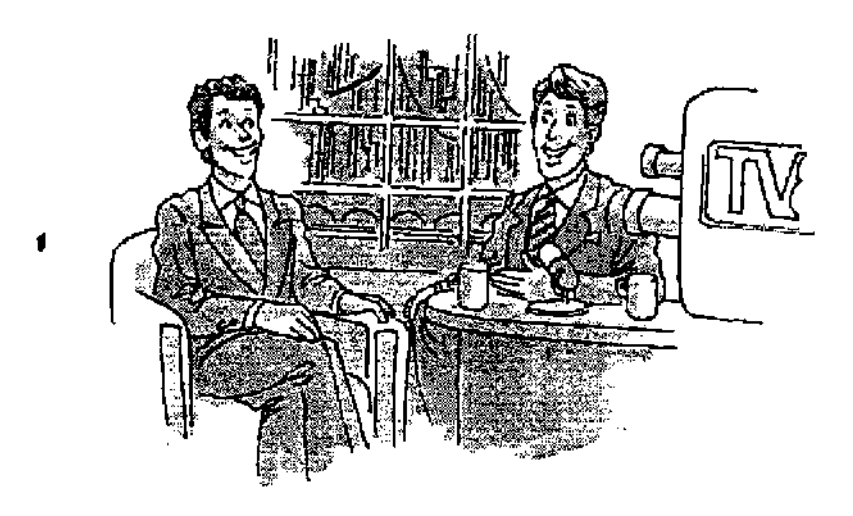
هناك طريقتان لتطبيق مبدأ الاستجابة العكسية عند التعامل مع "اليائسين". الطريقة الأولى هي أن تذكر كل السلبيات قبل أن يذكروها هم: "إليك فكرتي وإليك المشكلات التي أراها فيها". وهنا سوف يرون أنك تتعامل مع فكرتك بواقعية، وربما يرضيهم هذا. والطريقة الثانية هي أنك توافقهم ببساطة على أن الموقف ميئوس منه، بل وتبالغ في الأمر كذلك. تحداهم بأن تصر على أنه ولا حتى هم سوف يستطيعون التوصل إلى حل لهذه المشكلة: "أنت على حق. إن الأمر ميئوس منه. في الواقع، ولا حتى أنت تستطيع حل هذه المشكلة". ولا تتعجب إن رأيت "اليائس" يسلك الاتجاه العكسي ويخبرك أن الأمر يمكن عمله وكيفية القيام بذلك.

الخطوة ٥. اعترف بنواياهم الحسنة. لو كنت تنوي أن تضفي نية حسنة على سلوك سلبي، فإن الأشخاص المعارضين سوف يصدقون هذا الأمر. وعليه يمكن للنزعة المثالية التي يعمل الشخص "اليائس" في ظلها أن يعبر عنها بطريقة أكثر نفعاً. قرر أن تتصرف كما لو كان المردود السلبي قد قصد به العون. وامتدح "اليائس" لما لديه من مثاليات ومعايير رفيعة، وقدر رغبته في التعبير واهتمامه بالتفاصيل.

وعندما ينجح شيء قد أرشدت "اليائس" إليه، تجنب إغراء أن تقول له: "لقد قلت لك إن هذا سينجح". وبدلاً من ذلك اعمل على أن تشركه في احتفال النصر. وحتى لو كان إسهامه متواضعاً في المشروع كله، تكلم وتصرف كما لو كان جهده هذا جزءاً من مجهود فريق العمل ككل الذي أدى إلى تحقيق النجاح. وهذا في بعض الأحيان يكون له تأثير ملحوظ على رؤية الأشخاص الآخرين له، والأكثر أهمية هو أن ذلك يمكن أن يغير الطريقة التي يرى بها هو الناس والأحداث.

ونحن نعرف قائداً لفريق عمل استخدم هذه الطريقة مع شخص "يائس" من أفراد فريقه. وبعد أن أشيد بفريق العمل في أربعة احتفالات تكريمية مختلفة، قام "اليائس" بجمعهم، وتحدث إليهم قائلاً:

"أنتم تعرفون، لقد تأثرت بكل هذا التقدير للعمل الذي أنجزه فريقنا. لم أعد واثقاً من أشياء كثيرة كنت أعتقد لفترة طويلة أنها صواب. وأصبحت أفكر أنكم ربما تكونون محقين رغم كل شيء. ربما هذا يثبت أن بعض الأشياء يمكن أن تنجح، وأن الإحباط ليس مسألة حتمية وإنما يمكن تجنبه، وأن الناس يمكن أن تواجه التحدي وتتغلب عليه. ربما يكون كل هذا صحيحاً... وأنا الذي مازالت لدي الشكوك". حسناً بعض التغيير يصنع بداية عظيمة!



"انفراج في العلاقة بين لاعبَي الهوكي الأمريكي والروسي"

في مباراته الأولى مع المجموعة الجديدة، حاول "ريك" حقاً ألا يستجيب لسلبية "فلاديمير"، ولكن رغماً عنه حدثت بينهما مشادة كلامية، ومنذ ذلك الحين و"ريك" يخرج من كل مباراة ولديه شعور سيئ بأنه أخيراً قد قابل الروس وأنه أصبح بالفعل في حرب مع واحد منهم. ولأن السلام يبدأ بالأفراد، ولأنه شارك في كتابة كتاب حول استنفار أفضل ما في الناس في أسوأ لحظاتهم، فقد قرر أن يبذل الجهد من أجل تحقيق هدف التعايش السلمي. وأثناء المباراة التالية، اقترح "ريك" على "فلاديمير" أن يلعبا معاً في نفس الفريق. وقد اندهشا عندما وجدا أن لديهما مهارات تكميلية وأنهما قد شعرا بالانسجام معاً. كان "فلاديمير" إلى حد ما محباً للكمال في لعبة الهوكي كما كان "ريك". كلاهما لم يكن يبالي كثيراً بالفوز قدر مبالاته بأن تكون المباراة جيدة، وكلاهما يحب اللعب الجماعي لصنع اللعبة الحلوة. استطاع "ريك" الآن أن يفهم سبب شعور "فلاديمير" بالإحباط من اللاعبين الآخرين؛ فنصفهم كانوا يريدون الفوز فقط بغض النظر عن طريقة تحقيقه، والنصف الآخر كانوا لا يعرفون ما الذي يحدث في الأساس، وكان هذا هو مصدر سلبية "فلاديمير" أثناء لعبة الهوكي. وللعجب فإن "فلاديمير"، الذي ظن "ريك" أنه سيكون شخصاً صعب المراس، قد تحول إلى أمتع من يمكن لعب الهوكي معه. كانا أداؤهما معاً رائعاً، وكانت مشكلتها الوحيدة الآن هي تجميع عدد كاف من الأشخاص للعب في نفس الفريق معهما، لأن لا أحد كان يريد التعامل مع نقد "فلاديمير" السلبي باستمرار.

في أحد الأيام، قال "ريك" لـ "فلاديمير": "أعتقد أنه لشيء عظيم اهتمامك بأن يتعلم الآخرون أن يحسنوا اللعب".

وبالقطع كان رد "فلاديمير" على هذا هو تساؤله المضطرب: "ماذا؟".

أخذ "ريك" يوضح كلامه: "حسنا، من الواضح أنك تهتم كثيرا بأن يلعب الناس بشكل أفضل، لأنك تمضي وقتاً طويلاً في إخبارهم بما يرتكبونه من أخطاء أثناء اللعب، وما كنت لتهتم أو تزعج نفسك بذلك لولا أنك تريدهم أن يعرفوا ما يجب أن يفعلوه صواباً، أليس كذلك؟" (افتراض نية إيجابية).

أجاب "فلاديمير": "أعتقد أن المسألة هي...".

ولكي تكون الافتراضات الإيجابية فعالة، يجب أن تكون مثابراً مع مرور الوقت. وعليه، ففي كل مرة كانوا يلعبون فيها "الهوكي"، ويبدأ "فلاديمير" في انتقاد أحد، كان "ريك" يقترب منه ويقول:

"شكراً لمساعدتك له"، أو: "حسناً، إنه يعرف الآن ما يجب أن يفعله في المرة القادمة"، أو: "قريباً سوف نتمكن جميعاً من التمرير بنجاح".

وبعد ثلاثة أسابيع من الإصرار والمثابرة على طرح الافتراضات الإيجابية، مرتين في كل أسبوع منها، ولمدة ساعتين في كل مرة، كان "ريك" "وفلاديمير" في حجرة تغيير الملابس، وقرر "ريك" أن يختبر نتائج محاولاته، فقال:

"فلاديمير، أنت رجل يهتم كثيراً بتعليم الناس... أليس كذلك؟"

فأجاب "فلاديمير": "نعم، هذا صحيح. ولذالك؟". بمجرد أن يقبل الشخص "اليائس" الافتراض الإيجابي حول نيته، يكون على استعداد لسماع بعض التقييم من الآخرين.

وعليه فقد قال له "ريك": "هل لاحظت أن أداء الجميع في اللعب لا يتحسن؟"

مرت لحظة صمت غرق فيها "فلاديمير" في التفكير ثم قال باهتمام شديد: "نعم يا ريك، هل تظن أنه ربما... حسناً، هل يمكن أن يكونوا جميعاً أغبياء؟".

كتم "ريك" ضحكته، وقال "لا أعرف الكثير عن الغباء، ولكن عندما يتعلق الأمر بالتواصل، فإنني أعتقد أنه ما دام ما تفعله لا ينجح، فعليك تجربة شيء آخر. لقد أخبرناهم بالأخطاء التي يرتكبونها أثناء اللعب، فلماذا لا نكف عن ذلك ونخبرهم فقط كيف يؤدون بطريقة صحيحة ونفعل ذلك في الأسبوعين القادمين ونرى لو تغير شيء؟".

حسناً، ليس من المستغرب أن "فلاديمير" لم يكن متفائلاً جداً بشأن هذه الفكرة، ولكنه كان مستعداً لتجربتها. وعندما شرعا في ذلك بالفعل، حدث شيء طريف، لقد لاحظ أنه عندما يخبر شخصاً كيف يؤدي شيئاً بصورة سليمة، فإن هذا الشخص يؤديه بصورة سليمة بالفعل، وعندما يخبر شخصاً بأخطائه، فإن هذا الشخص يكرر الخطأ. وعليه فقد أصبح سلوكه مركزاً بشكل

متزايد على ما هو إيجابي، ومن ثم أصبح هذا السلوك بناء بالنسبة للآخرين. وعندما تحسن لعب الآخرين، أصبح "فلاديمير"، الشخص "اليائس" سابقاً، عضواً مهماً في الفريق.

"وعاء السلبية"

أحد المديرين الذي نعرفهم كان قد تم تعيينه لإدارة مكتب كانت معنويات موظفيه هابطة بصورة مزمنة، فابتكر سياسة عبقرية للتعامل مع الشكاوى والسلبية، وقام بتطبيقها. قرر هذا المدير أن الموظف الذي يتفوه بكلمة سلبية، أو يأتي بفكرة سلبية، أو يعبر عن شكوى كاملة بدون أن يتبع ذلك باقتراح، فإن عليه أن يضع ربع دولار في "وعاء السلبية" الذي لم يكن إلا برطمان مخلل ضخماً مازالت بطاقته ملصقة عليه ومازالت رائحته به. وكانت النقود التي يتم جمعها في هذا البرطمان تستخدم لإقامة حفل في الشركة في اليوم الذي يسبق عطلة نهاية الأسبوع الأخيرة في كل شهر.

وقد تحققت نتيجتان ملحوظتان: أولاً، عندما كان البرطمان يمتلئ سريعاً، بدأ الموظفون يلاحظون كم كانوا سلبيين. كان لهذه الرؤية تأثير ضخم عليهم، وأدركوا تدريجياً أنهم قد اكتسبوا منظوراً جماعياً مشتركاً. ثانياً، كانت الحفلة الشهرية عاملاً مهماً على رفع المعنويات بصورة عظيمة وكان الجميع يستمتعون بها... وكانت النتيجة أن الموظفين كانوا يغالون في سلبية الأحداث المختلفة كمبرر لوضع المزيد من المال في البرطمان من أجل حفلة أكبر وأفضل. وعندما تبدد غيم السلبية، تحسن مناخ العمل بصورة مثيرة. وانتقلت الحفلة من يوم الخميس إلى يوم السبت، وقام المدير بإقناع الشركة بأن تتحمل تكاليفها اعتماداً على زيادة الإنتاجية. نعم، وتخلى برطمان المخلل عن مكانه على الرف لبرطمان حلويات تذكاري مكتوب على غطائه بحروف زاهية: "لكل سحابة بطانة من فضة".

ملخص سريع

عندما يصبح أحد الأشخاص "يائساً"

يكون هدفك: التحول إلى حل المشكلة

خطة العمل

١. سر مع التيار.
٢. استخدمه كمصدر لبناء شخصيتك.
٣. اترك الباب مفتوحاً.
٤. استخدم الاستجابة العكسية.
٥. اعترف بالنية الطيبة لهذا الشخص.

١٨

الشكاء



قالت "سنثيا" شاكية بصوت حزين: "كان شيئاً فظيعاً".

أخذت "جوان" نفساً عميقاً، ورفعت بصرها إلى "سنثيا"، وأجبرت نفسها على الابتسام: "نعم، قلتِ إنه فظيع".

بدأت "جوان" تنظر شاردة للأوراق الموضوعة أمامها. كانت هذه هي المرة الخامسة التي تقاطعها فيها "سنثيا" هذا الصباح. وإذا لم يكن هذا سيئاً بصورة كافية، فإن "جوان" لديها في إدارتها ستة عشر آخرين مثل "سنثيا" تماماً، وكانت "جوان" قد سمعت أن المديرة التي سبقتها قد تقاعدت مبكراً لأنها لم تستطع احتمال هؤلاء الأشخاص أكثر من ذلك، واعتقدت عن طريق الخطأ أن المديرين الآخرين كانوا يمزحون بهذا الشأن، ولكن المؤلم هو أنها قد اكتشفت أنهم كانوا لا يمزحون. كانت لا تستطيع التركيز في أي موضوع واحد لمدة أطول من عشر دقائق، بدون

أن يأتي إليها شخص ليندب من شيء ما. قالت في نفسها: "كيف يمكن أن أنجز أي عمل هنا؟".

ظنت "جوان" أنها إن وافقت "سنثيا" على كلامها، فإنها ستتوقف، فقالت لها: "يا إلهي، إنه لمخزٍ أمر الصندوق والشواية"، ولكنها كانت مخطئة في ظنها.

فقد قالت "سنثيا" بحماس متجدد: "لا يمكن أن تتصوري كم كان الأمر فظيعاً! والسبب في ذلك أن...؟" ثم بدأت تحكي القصة كلها مرة أخرى، مع بعض الإضافات الجديدة لتضخيم آلامها.

كانت هذه الشكاوى إهداراً تاماً للوقت، ولم تكن "جوان" ترى لها أية معنى. وعندما بدأ الأنين يطن داخل نفسها، بدأت تندب لنفسها: "لماذا يجب أن يتصرفوا هكذا؟ ولمَ يحدث لي هذا؟".

هناك ثلاثة أنواع مختلفة من الشكاوى التي نسمعها في حياتنا: مفيدة، وعلاجية، وبغيضة.

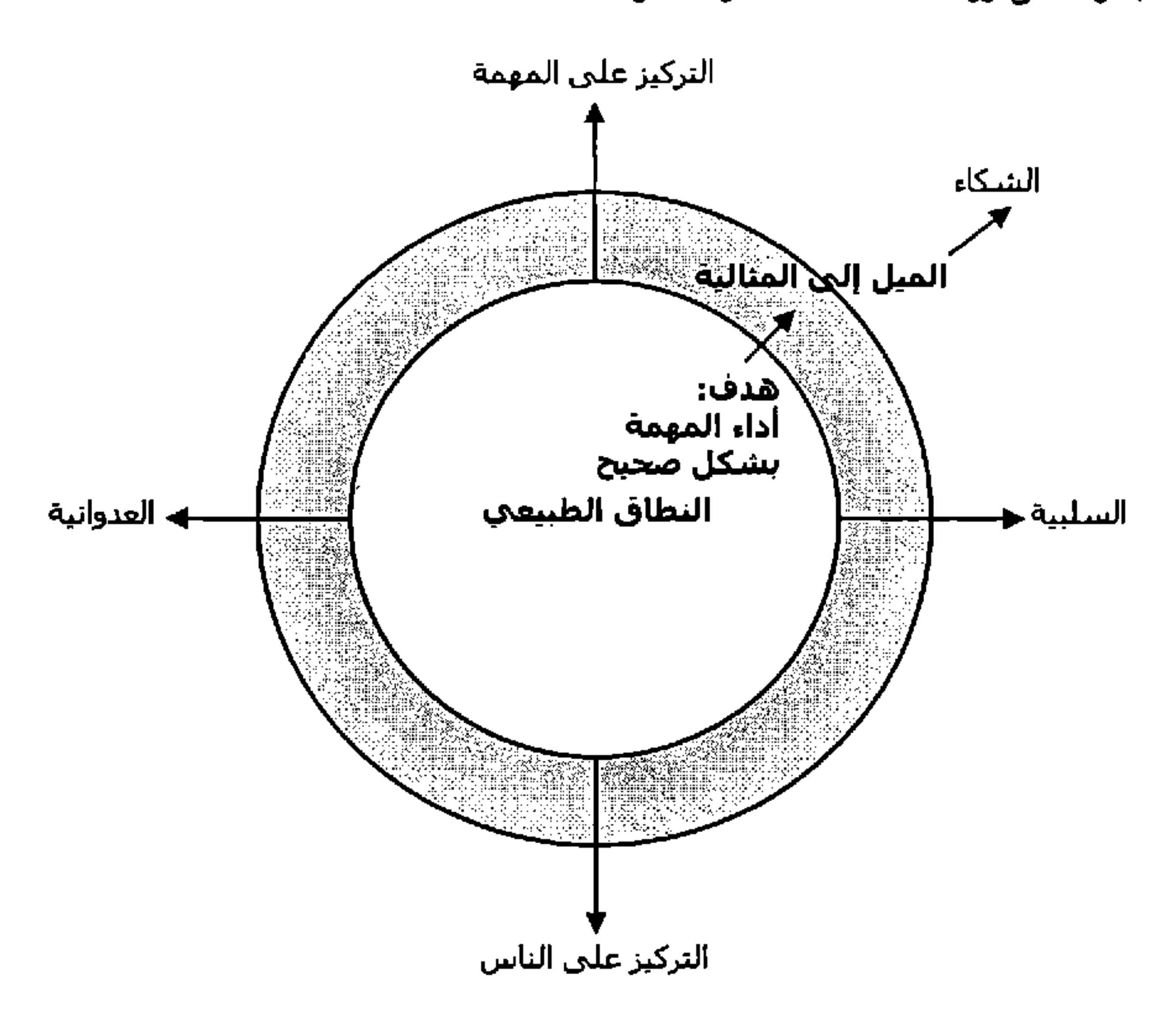
الشكاء المفيد يجذب الانتباه للمشكلات التي يجب مواجهتها، ويقدم البدائل أو الحلول جنباً إلى جنب مع الشكاوى. وهذا بالفعل يمكن أن يساعد الشركات والعلاقات على أن تنمو وتتطور وتتحسن. إن معظم الناس الذين لديهم مشكلة، الغالبية الصامتة، لا يشكون لمسبب الشكوى. ولذلك فالقليلون من الأناس الذين يتحدثون عن المشكلة بينما يعملون على إيجاد حل لها، هم نعمة لزملائهم وعائلاتهم ومستخدميهم والشركات التي يعملون معها.

وهناك نوع ثانٍ من الشكوى يمكن أن يكون علاجياً محضاً. فكلنا نحتاج أن ننفس عن غضبنا ومشاعرنا وأن نلقي بهمومنا من فوق كاهلنا، وأن نعبر عن إحباطاتنا من حين لحين. إن القليل من الشكوى والأنين يمكن بالفعل في بعض الأحيان أن يساعدنا على التخلص من ضغوط الحياة المعاصرة. عندما تتحدث مع شخص آخر عما تواجهه من ضغوط، فإن ذلك يمكن أن يكون صماماً قيماً للتنفيس عن الهموم الكبوتة والطاقة الحبيسة.

إن سلوك "الشكاء" هو التخبط في قلقه وآلامه، وليس له علاقة بالتخفيف من الضغوط. إن التخبط يستمر ويستمر. "سنثيا" كانت من هذا النوع من الشكائين. لم تطرح حلولاً أبداً ولم تجعل شكواها موجهة لإحداث أي شكل من أشكال التغيير.

وعندما تنظر من نافذة الفهم، يمكنك أن تجد بعض المعنى لهذا السلوك الصعب. إن "الشكاء" هو قريب الشبه جداً من الإنسان "اليائس" السلبي. كلا السلوكين ينبع من الرغبة في أداء المهمة بطريقة صحيحة. إن الإنسان "اليائس" يستطيع أن يرى ما قد يحدث وما يجب أن يحدث، ثم ينظر إلى الواقع، وعندما لا يرقى هذا الواقع إلى ما تصور "اليائس" أنه قد يحدث أو

يجب أن يحدث، يصيبه الإحباط ويشعر بخيبة الأمل. أما الشكاء، من الناحية الأخرى، فيعاني من قصور حاد في رؤية ما قد يحدث وما يجب أن يحدث، ولكنه يستعيض عن ذلك بقدرته على رؤية الخطأ فيما كان وفيما هو كائن.



إن الشكائين قد يكون لديهم شعور غامض بأن الأحداث يجب أن تكون مختلفة عما هي، ولكن ليس لديهم أي تصور كيف يجب أن تتغير هذه الأحداث، وهذا يتركهم عاجزين تماماً عن التعامل الفعال مع ما لا يعجبهم، ولهذا يأتون إليك. وبعبارة أخرى، لو كانت هناك خطة لحياتهم، فهم ليسوا مشتركين فيها! وبسبب هذا الشعور بالعجز، فإن "الشكاء" يبدو أقل ثقة إذا ما قورن بالشخص "اليائس"، بالنظر إلى ما يقوله ويعبر عنه كل منهما. وهناك ثلاثة عناصر هي المسئولة عن نبرة الحزن والأنين التي تميز صوتهم وهي: الثقل الموضوع على أكتافهم مما يحملون من أحزان وأعباء متراكمة والتي تزداد باستمرارهم في البحث عن المشاكل وتجميعها؛ والجهد الذي يبذلونه للحديث عن كل الأخطاء التي يرونها عندما لا يوجد ما يمكنهم فعله حيالها على أي حال؛ والشعور بعدم القيمة لأنهم على الأرجح لن يقدموا أية أفكار مفيدة أو يصححوا الأخطاء الموجودة.

من الأفضل أن تعدل موقفك

الأشخاص الذين يتعاملون مع "الشكائين" يتحولون في بعض الأحيان إلى شكائين، مثلما حدث "لجوان". وهذا يزيد من العذاب عند التعامل مع من يشكون بصفة عامة، ويصبح من العسير التفرقة بين هؤلاء وهؤلاء.

هناك أربعة نواهي ينبغي الانتباه إليها عند التعامل مع "الشكائين"، لأنك إنْ أقدمت على فعل أي منها فسوف تزيد فقط من سوء الموقف، وهي:

١. لا توافق "الشكائين" في الرأي؛ لأن ذلك يشجعهم فقط على الاستمرار في الشكوى.

٢. لا تعارضهم؛ لأنهم سيشعرون بأنهم مضطرون لإعادة شرح مشاكلهم.

٣. لا تحاول حل مشاكلهم نيابة عنهم؛ لأنك لن تستطيع ذلك.

٤. لا تسألهم أبداً لماذا يبثونك مشاكلهم؛ فإنهم يعتبرون سؤالك هذا دعوة لإعادة القصة من البداية.

وهناك ثلاثة متطلبات تتعلق بسلوكك من شأنها أن تساعدك في التعامل مع هذا الشخص "المشكلة".

١. كن صبوراً فيما يتعلق بمعاييرهم المستحيلة وسلبيتهم التي تبدو لا نهائية.

٢. تعاطف مع هؤلاء "الشكائين" المساكين الذين لا يستطيعون السيطرة على حياتهم.

٣. التزم بأن تخوض تلك العملية الطويلة التي تهدف من ورائها مساعدتهم على التركيز على الحلول.

هدفك: إنشاء حلف لحل المشكلات

إذا كان يجب عليك التعامل مع "الشكائين"، فهدفك هو أن تشترك معهم لإنشاء تحالف لحل المشكلات (وإذا لم ينجح هذا الأمر، فسيصبح هدفك هو التخلص منهم!). إن الفارق بين حلال المشاكل و"الشكاء" هو طريقة تناول كل منهما للمشكلة: فحلال المشاكل ينظر إلى المشكلة بعين تبحث عن الحلول، أما "الشكاء" فينظر إلى المشكلة ويشعر بالعجز ثم يطلق تعميماً يقول بأن المشكلة أسوأ مما هي عليه بالفعل. وعليه فإن أفضل ما يمكن أن تفعله مع شخص دائم الشكوى ولكل المحيطين به، هو أن تعمل معه على تقليل مشاعر العجز لديه بمساعدته على التوصل لحلول. وعندما تفعل ذلك بصورة مستمرة، فمن الممكن أن تشفي هذه السياسة "الشكاء" للأبد. وعندما ينحسر شعور العجز، تنحسر أيضاً الحاجة إلى الشكوى والأنين.

خطة العمل

الخطوة ١. استمع للنقاط الأساسية. نحن نعرف! إن آخر ما تريد فعله عندما يشكو إليك أحد ما هو أن تستمع له! ولكن هذا هو ما يجب عليك فعله تماماً مع "الشكاء". ونحن نوصي بأن تستمع وبيدك ورقة وقلم حتى يمكنك أن تكتب النقاط الرئيسية في الشكوى. ونحن نوصي بهذا لعدة أسباب. أولاً، "الشكاءون" يحبون ذلك؛ لأنه يدلهم على أنك تصغي لهم. وقد يتصورون أيضا أنك قد وافقت على استلام حقيبة الأحزان وأنك توقع بالاستلام. ثانياً، سوف يساعدك هذا على استرجاع كلامه واستيضاحه، وهما ما تدور حولهما الخطوة التالية في هذه السياسة. وأخيراً، بكتابة النقاط الأساسية للشكوى، لن تضطر أبداً إلى الاستماع للشكوى أكثر من مرة، لأنك ستتعرف عليها فوراً إذا بدءوا في إعادتها عليك بصيغة أخرى.

الخطوة ٢. قاطع وقم بالتحديد. تحكم في الحوار عن طريق مقاطعات لبقة، واطلب مساعدة "الشكاء". ثم اسأل أسئلة استيضاحية لكي تحصل على تفاصيل المشكلة، لأن المشاكل الغامضة نادراً ما تحل. راجع قائمة النقاط الرئيسية واجمع معلومات حول كل منها بالترتيب وبذلك يشعر "الشكاء" بأنك قد سمعته وفهمته تماماً.

سوف تكون هناك أوقات لا يستطيع فيها "الشكاءون" أن يتحروا الدقة؛ فالمشكلات قد تم وضعها في حقيبة الأحزان دون دراستها بالتفصيل. إذا كانت هذه هي الحالة، تستطيع أن تطلب منه (لو أنك أعلى منه في المنصب)، أو تقترح عليه (لو لم تك كذلك) أن يذهب ويجمع المزيد من المعلومات، مع تعليمات منك أن يعود إليك بهذه المعلومات في وقت محدد. وهذا يمنحهم فرصة ترقب شيء ما، بدلاً من تركهم في حالتهم العاجزة.

الخطوة ٣. حول التركيز إلى الحلول. لأن "الشكائين" عادة ما يشكون بتعميمات غامضة منهمرة، (مثلاً: إن كل شيء خطأ، ولكن حتى لو لم يكن الأمر كذلك، فلا أحد يهتم) فهم لا يتوقفون عند أي مشكلة وقتاً كافياً ليجدوا فرصة للحل. وبمجرد أن تبدأ في الكلام بطريقة محددة عن كل شكوى، فإن "الشكائين" يجدون أنفسهم في مواجهة مع مشاكل محددة. وهذا هو الوقت المناسب لسؤال "الشكاء": "ماذا تريد؟". بالنسبة لبعض "الشكائين"، هذا السؤال البسيط يكون لديه إمكانية تحويل أذهانهم لاتجاه لم تذهب إليه من قبل. وقد تسمع الرد: "لا أعرف"، وفي هذه الحالة تستخدم الرد التقليدي: "خمن، وفكر في شيء، لو كنت تعرف، فما عساه أن يكون؟" وانظر إليهم متوقعاً الإجابة.

و"شكاءون" آخرون عند طرح سؤالك سوف يفكرون فيه ثم ينهمرون بقائمة من المطالب البعيدة تماماً عن الواقعية، على سبيل المثال:

يقول "الشكاء": "إنني اقوم بعمل من المفروض ان يقوم بـه ثلاثـه اشـخاص. إنـني اريـد ان تعين الشركة ثلاثة موظفين آخرين".

وقد يتعين عليك أن تقول:

"نعم، إنني أفهم أنك تعمل بجد. وكل منا يعرف أن الشركة لن تقوم بتعيين ثلاثة أشخاص آخرين. وعليه يبقى السؤال، ماذا تريد؟"

فإذا كان رده على السؤال غير عملـي أو عبثيـاً أو غـير ممكـن، فإنـه مـن المهـم أن تـزودهم بالحقائق كلها كما هي، واسأل مرة أخرى: "اعتمـاداً علـى هـذه الحقـائق، مـاذا تريـد؟". فإذا توصل لإجابة منطقية، فاسأله ما الذي سيفعله لتحقيق ذلك.

الخطوة ٤. تحدث عن المستقبل. عندما يشعر الناس بالعجز، فإنه مـن المفيـد أن تمـنحهم شـيئاً ينتظرونه ويتطلعون إليه. لو تبين أن حل الشكلة التي نبهوك لها هـو مسـئوليتك أنـت، فعليـك حينئذ أن توالي "الشكائين" بالتطورات باستمرار. ويمكنك أن تعرض التدخل لترتيب اجتماع مع الشخص الذي يشكون منه؛ تستطيع أن تطلب منهم أن يتتبعوا الشكلة ويوثقونهـا كتابـة. ومـع موظف لديك أو زميل في العمل أو أحد أفراد العائلة، تسـتطيع ببسـاطة تحديـد موعـد للجلـوس سوياً ومناقشة الشكلة بصورة أكبر: "من الواضح أنك تعرف عن الشكلة أكثر ممـا أعـرف. إنـني أنصح أن تتبع الشكلة على مدى الستة أسابيع القادمـة، ثـم تعـود إلـي بثلاثـة حلـول ممكنـة، وتوصيات بتواريخ محددة... ثم بعد ذلك نقوم باتخاذ خطوتنا التالية في حلها".

الخطوة ٥. ضع حداً للموضوع. إذا كان الاسترجاع والاستيضـاح وطلب التوجيه لم ينجم عنها أي تغيير حقيقي بالنسبة "للشكاء"، فعندئذ يصبح وضع حد للموضوع من جانبك أمراً ضـرورياً. فلـو عاد إليك "الشكاء" بقائمة من الشكاوى وبدا أنه لن يتوقـف، فأمسـك بزمـام الموقـف، وضـع لـه نهاية حازمة. ففي مواجهة الشكاوى المستمرة، قف، وسـر باتجاه الباب، وقل بهـدوء: "بمـا أن شكواك تبدو بلا حلول، فإن الحديث عنها لا يحقق فعلياً أي شيء لكل منا. لو حـدث وفكـرت في أية حلول ممكنة، أو غيرت رأيـك حـول أي مـن هـذه المشـكلات، فـأطلعني علـى الأمـر مـن فضلك!". لا تسمح له أن يجذبك إلى الدائرة المفرغة بقوله: "ولكن المسألة هي أن..." و "أنـت لا تفهم، فهناك..."، وما شابه ذلك. قم بمحاصرة "الشكاء" بتكرار عبـارة إنهـاء المحادثـة: "كمـا قلت، إذا غيرت رأيك، وتوصلت إلى بعض الحلـول، فـدعني أعـرف". وإذا لم تصلـه الرسـالة، فأضف بعض تعبيرات التواصل غير اللفظية كأن توصله للباب أو تسير مبتعداً.

- مع زميل في العمل أو صديق، لابد وأن تتم عملية وضع حد للموضوع بعناية أكثر:

"ماري، إن صداقتنا مهمة لي، ولكن لا جدوى من الشكوى مادام لا يوجد ما يمكن عمله. لو أردت أن تتحدثي معي عن الحلول، أو عن أي شيء آخر غير المشكلات، فبابي مفتوح".

- لو كنت مديراً "للشكاء"، فمن المهم أن تمسك زمام الأمور، وتضع بحزم نهاية للشكوى؛ لأن هذا السلوك، ربما أكثر من أي سلوك آخر تمت مناقشته في هذا الكتاب، من الممكن أن يضعف ويدمر المعنويات ويقضي على روح الفريق:

"إذا لم تكن تود الحديث عن الحلول، فهذا قرارك. ولكنني لا أريد سماع مزيد من الشكوى، ولا أريدك أن تشتت المحيطين بك بأنينك إليهم من مشاكلك. عندما تكون مستعداً للتركيز على الحلول، ستجدني هنا".

لحظات عظيمة في حياة الأشخاص ذوي الطباع الصعبة



"كتاب المشكلات"

قابلنا "كاثرين" في إحدى ندواتنا. كانت مصرة على الاستفادة من ميراثها لسبعة عشر "شكاءً" بدلاً من التقاعد المبكر كما فعل المدير السابق لها. وبعد مضي ستة أشهر، وصلتنا رسالة منها تصف فيها حلاً شديد الإبداع بالنسبة لمشكلة "الشكائين" الموجودين في إدارتها. أسمت "كاثرين" إبداعها "كتاب المشكلات"؛ فعندما تكون هناك مشكلة لدى أحد، بدلاً من أن يشكو لها، يتعين عليه استخدام "كتاب المشكلات".

كانت التعليمات بسيطة ومعلقة بجوار الكتاب:

١. أدخل اسمك وتاريخ اليوم.

٢. اكتب وصفا كاملا للمشكله. (الحصول على تفاصيل المشكله)

٣. اقترح ثلاثة حلول ممكنة للمشكلة. (إذا لم تكن هناك اقتراحات، فلن تقرأ "كاثرين" الشكوى. وهي لا يهمها لو كانت الاقتراحات مبالغاً فيها مادامت هناك ثلاثة اقتراحات). (تحويل التركيز في اتجاه الحلول)

٤. كان العمود الرابع مخصصاً لتوقيع "كاثرين" كدليل للشاكي على أن الشكوى والاقتراحات قد تمت قراءتها.

٥. وكان العمود الأخير مخصصاً للمتابعة، حيث تسجل فيه "كاثرين" ما تفعله بخصوص المشكلة. (إظهار المستقبل أمامهم)

وبعد مدة قصيرة، بدأ الموظفون يلاحظون أن مشاكلهم قد تم التعامل معها واقتراحاتهم قد تم تطبيقها. واختفت مشاعر العجز لديهم تدريجياً، وأصبحوا عندما يواجهون أي مشكلات، يبدءون في اتخاذ المبادرة بدلاً من الالتجاء "لكتاب المشكلات" في الأصل. وقد قالت لنا "كاثرين" بفخر: "إنهم الآن ميراث مكون من سبعة عشر حلالاً للمشكلات".

"حيلة ورق الحائط الإيجابية العظيمة"

كان "جو" يعمل مديراً لمكتب حكومي. لم يكن لديه "شكاء" بعينه يتعامل معه، بل كان لديه العديد من السلبيين والأنانيين الذين كانوا يتبادلون إضعاف معنويات من يعملون بالمكتب. كانت التعميمات الضخمة التي تدور بمكتبه هي: "هذه هي الحكومة"، و "لا شيء يتغير أبداً"، و "لا أحد يستمع لتوصياتنا في كل الأحوال".

قرر "جو" أن نفي هذه التعميمات قد يكون حلاً لمشكلاتهم المتعلقة بتوجهاتهم وموقفهم من كل شيء، وعليه فقد أخذ صفحة فارغة من نوتة ملاحظاته ووضعها على الحائط ووضع لها عنواناً: "أشياء تم تغييرها إلى الأفضل". وعلى مدى العديد من الأسابيع التالية، كان كلما قام بتطبيق اقتراح، كتبه على الورقة. وفي خلال ثلاثة أسابيع، كانت الورقة قد امتلأت بدلائل على التغيير، وعليه تركها على الحائط ووضع ورقة أخرى بجوارها. واستمر في تسجيل التغييرات التي تتم للأفضل كلما حدثت. وأصبحت الورقتان أربعاً ثم ثمانية حتى أصبح لديهم حائط بأكمله قد تمت تغطيته فعلياً بالأوراق الحافلة بالتغييرات.

ومع ذلك كان أكبر تغيير هو ذلك الذي لم يكتب على الحائط، وهو تغيير موقف من يعملون بالمكتب. رأى الموظفون أنهم ليسوا عاجزين، وأن التغيير للأفضل يحدث بالفعل حتى في الحكومة! وبدلاً من ملاحظة نصف الكوب الفارغ، بدءوا في رؤية النصف المملوء؛ والشعور بالعجز الذي سبق أن سيطر على أدائهم، أفسح الطريق للمعنويات المرتفعة والابتكارات.

ملخص سريع

عندما يصبح أحد الأشخاص "شكاءً"

يكون هدفك: تكوين حلف لحل المشاكل

خطة العمل

١. استمع للنقاط الرئيسية.

٢. قاطع وقم بالتحديد.

٣. حول التركيز للحلول.

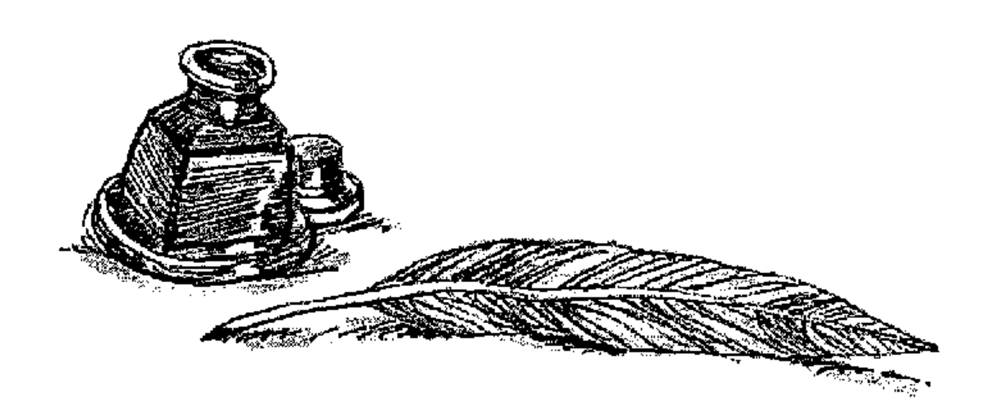
٤. تحدث معه عن المستقبل.

٥. ضع حداً للموضوع.

١٩

ماذا إذا كان الناس لا يستطيعون احتمالك؟

مراسلة ذوي الطباع الصعبة



والآن ربما تكون قد أدركت أنك أيضاً لديك أيام تكون فيها في أسوأ حالاتك. فما الذي يمكنك أن تفعله حيال هذا الأمر؟ ربما تجد الإجابة في الرسائل المتبادلة التالية:

١. ماذا لو كنت أنت "الدبابة"؟

ريك،

إن لديك الشجاعة وأنت تصوب مباشرة نحو الهدف. إنني معجب بهذا. منذ ندوتك، توصلت إلى استنتاج أنني أنا الشخص الصعب، وأن الذين ظننتهم ذوي طباع صعبة كانوا كذلك نتيجة اضطرارهم للتعامل معي. نعم، إنني أفقد صبري عندما أظن أن الناس يضيعون الوقت. ولدي الكثير لأعمله، وعندما يلوح المستقبل أمام ناظري أجدهم يقفون في الطريق ويبطئون تقدمي. ماذا أفعل؟ لا تنتق الكلمات. كن فقط صادقاً. أنا أستطيع الاحتمال، فلدي قدرة كبيرة عليه.

"جو شيرمان"

حسناً، بداية، عليك أن تدرك أن سحق الأشخاص هو على الأغلب أكثر ما يستهلك الوقت وأقل الوسائل فعالية لإنهاء المهام، فتوقف عن إضاعة الوقت. فكر في إجابات للأسئلة التالية: هل بالفعل يتم إنجاز المهام عندما تتصرف بهذا الشكل؟ وأي نوع من المهام؟ وبأي ثمن؟ وهل الناس من حولك يعيشون في خوف منك؟ وهل هذا ما تريده؟ وهل أنت قائد بحق تستطيع أن تحفز وتلهم الآخرين أم أنك فقط ديكتاتور تنقصه البراعة؟ ولمَ لا تنجز المهام دون أن تخلف ذيلاً من الجثث في أثرك؟

نحن نفهم أنك شخص في مهمة مستمرة، وأنك قد بنيت شيئاً وتريد له أن يستمر، وأنك لا تريد أن يعطلك شيء، وتخشى أن يتداعى كل ما بنيته. ولو أن كونك قائداً بدلاً من ديكتاتور يبدو لك نتيجة عظيمة تصبو لتحقيقها، فعليك باستخدام استراتيجية تعديل المواقف والاتجاهات الموجودة في اللحق. ولو كنت جاداً بشأن إنهاء المهام، فقم بدراسة التراجم والسير الذاتية للأشخاص الذين لديهم سجل جيد خاص بتحقيق الإنجازات، واتخذ منهم قدوة لك، وقم بالبناء على نجاحاتهم، واستخدمهم كنماذج يحتذى بها، وغير تاريخك، واعتّد الفكرة.

٢. ماذا لو كنت أنت "القناص"؟

أعزائي فريك وفراك،

بعض الناس ينمون بأفكاركم، والبعض ينتهي بهم الأمر وهم يحصدون الفشل. بعض الناس يمارسون ما يدعون إليه، والبعض الآخر يمارسون الدعوة فقط. بعض الرعاة يطعمون القطيع، وبعض الرعاة يذبحون القطيع. ليس الأمر هو أنني أحاول أن أقول إنكما فاشلان أو كاذبان، ولكن لابد وأنكما توأمان. لا يمكن أن يكون أحد بمثل هذا الغباء.

السيدة "تري"

عزيزتي السيدة ترى،

هل لاحظنا نبرة سخرية؟ لا... لا... لقد كانت سيمفونية كاملة تعزف أغنيتك. الحقيقة هي، بما أنك "قناصة"، فأنت بالفعل لديك عدد قليل من الأصدقاء الحقيقيين أقل كثيراً مما يجب. وفي كل مرة تنتقدين، يظن الناس أنك قد تناولت لتوك كأس البيرة الأول. والحقيقة هي أنك تعانين من إعاقة حادة في الحوار. وهي تكمن في عقلك. ولكن كونك تشعرين بشعور سيئ لن يساعدك على التغيير. إذن كيف يمكن أن تتغيري؟

لو كانت هناك اي مشاعر ضغينة او غضب تحملينها للشخص الذي تنتقدينه، فربما يلزمك أن تعفي نفسك من مشاكل كثيرة بأن تخبري ضحيتك عن الأمر، وتتخلصي من المشكلة. ونحن ننصح بأن تعترفي أولاً بمسئوليتك عن انتقاداتك للآخرين؛ وثانياً بأن تتحملي مسئولية تصوراتك وردود أفعالك تجاه الموقف الأصلي؛ وأخيراً، بأن تشرحي ما يضايقك وتطلبي ما تريدين.

ومن الجائز أيضاً ألا يكون لديك ضغينة عميقة راسخة ضد شخص بعينه، وربما يكون تعرضك للآخرين بالنقد راجعاً إلى لحظة نفاد صبر مع أناس يستغرقون وقتاً طويلاً في أداء المهام، أو إلى ضيقك بأفكار شخص تبدو تافهة بشكل واضح، أو بأناس عموماً يضيعون الوقت بشكل عام، أو إلى تراكم مضايقات متنوعة على مدار اليوم تدفعك في النهاية للسعي للانتقام بأن تهاجمي الآخرين.

وعلى أية حال، انظري جيداً لكي تري كيف أن سلوك التصيد يهزم أهدافاً أخرى مهمة لك. فربما كنت مديرة وتريدين آراء مرءوسيكِ، ولكنك لن تحصلي عليها لأنهم يعيشون في خوف من أن يصبحوا هدفاً لك. إن رؤيتك لهذا بوضوح قد توجد الدافع للتغيير.

ولو كنت "القناص" الودود السلي الذي بالفعل لا يقصد شيئاً بتعليقاته الوقحة التي تبدو له طريفة مسلية، وكنت تعتقدين في القول التالي: "حسناً، إن لم تكن تستطيع أن تضحك على نفسك... فاضحك على الآخرين"، فتذكري أن معنى تواصلك هو الاستجابة التي تحصلين عليها. ولكي نوضح المسألة بصورة أخرى، لو كنت تحاولين أن تكوني ودودة والآخرون لا يرون الأمر كذلك، فهذا يعني أن رسالتك لم تصلهم، وأن عليك أن تجربي شيئاً آخر. اسأليهم ماذا يفضلون، والتزمي به، وائذني لهم أن يذكروك إذا "حدث ونسيت".

٣. ماذا لو كنت أنت "العلامة"؟

سادتي،

عندما حضرت ندوتكم، كنت على ثقة بأنني لن أخرج منها بأي شيء ذي قيمة. فرغم كل شيء، فأنا حاصل على العديد من الشهادات في مجال إدارة الأعمال وأدير مشروعي متوسط الحجم بكفاءة تامة. ولكنني لابد وأن أعترف أن بعضاً من أفكاركم بدت منطقية إلى حد ما، رغم شكي أن معظم الناس أذكياء بما يكفي لاستخدامها بنجاح. في رأيكم، أي جزء من برنامجكم، إن وجد، قد يكون الأكثر فائدة لي؟

مودتي،

م. بومباس

عزيزي السيد بومباس،

كما تعرف حتماً، فهؤلاء الذين يقدرون المعرفة يمكنهم الحصول عليها فقط بأن يتركوا عقولهم مفتوحة دائماً. لا شك في أنك قد أمضيت قدراً كبيراً من الوقت في تعلم وتحصيل كل ما تعرفه الآن، وربما تكون قد اكتشفت أيضاً أن الإنسان كلما عرف أكثر، أصبح أكثر جهلاً، وأصبح هناك المزيد الذي يجب أن يعرفه.

كل شخص لديه القدرة على أن يضيف لثروة معارفك، لأن كل شخص لديه رؤية فريدة. تذكر هذا عندما تناقش أفكاراً مع الآخرين، وبدلاً من أن تصادر آراءهم وتوصد الباب في وجوههم، حاول أن تكتشف ما يفكرون فيه حقيقة. قد يقترح شخص فكرة عقيمة تماماً لا يمكن أن تفلح أبداً، ولكن المعايير التي دفعته لاقتراحها قد تكون تساوي وزنها ذهباً.

وبناء على موقفك، فإننا ننصح بأن تصبح فضولياً، وبعدها سوف تنبهر بالاختلاف في وجهات النظر والسلوك بين الناس. ففي عصر المعلومات الذي نحياه الآن، حيث يمكن الوصول لموسوعة كاملة في مايكرو ثانية بضغطة على مفتاح في الكمبيوتر، تصبح الحكمة أعظم قيمة من المعرفة. والحكمة لا تأتي بالسن، فيمكن الحصول على حكمة عظيمة من أفواه الأطفال. إن الحكمة هي نتاج عقل متسائل موصول بالقلب.

٤. ماذا لو كنت أنت "المتعالم"؟

أعزائي،

يا لها من تجربة مثيرة! لقد حصلت على بعض الأفكار الطريفة الرائعة من حضور ندواتكم، ولا أطيق صبراً حتى أطبقها على زملائي في المكتب. ولكنني لابد وأن أقول لكم: إن هناك وسيلة أسهل بكثير للتعامل مع ذوي الطباع الصعبة؛ فقط أن ننظر إلى عيونهم مباشرة عندما يتصرفون بطريقة صعبة، ونقول لهم: "إن هذا يبدو كما لو كان مشكلة شخصية!"، هل فهمتم؟

ولكن جدياً، المشكلة الوحيدة التي أعاني منها مع الناس هي موقفهم حيالي! إن معين كلماتي لا ينضب أبداً، ولا أجد الصعوبة في مواصلة الكلام والحوار، من يستمعون إلي فقط هم من يفعلون ذلك! حتى لو أخطأت، فلدي أسباب وجيهة للغاية أثبت بها أنني فقط قد خمنت بطريقة خاطئة! ولكنني لا أفقد احترام أحد. أية اقتراحات؟

حتى يغرق الطبخ

تصرف بحكمة وإلا

عزيزي "والا"،

يمكننا أن نفكر على الأقل في ثلاثة أشياء لا تعرفها بالفعل:

(١) لا يوجد أي عيب في الاعتراف بالخطأ إلا إذا حاولت تغطيته في البداية. فبمجرد أن تدرك أن معلوماتك غير كافية، أو أن فكرتك لم تأخذ كفايتها في التفكير، فإن اعترافاً بسيطاً بذلك يكون كافياً لاسترداد احترامك في عيون زملائك.

(٢) لو كانت المبالغة مشكلة بسيطة بالنسبة لك، فسوف يكون من المفيد أن تتعامل مع أسبابها وهي الرغبة المحبطة في أن تصبح محبوباً ومقدراً من الآخرين. وقد تحتاج إلى أن تقوم ببعض الأشياء لتزيد من احترامك لنفسك، لأن انخفاض تقدير الذات هو عادة أساس سلوك "المتعالم". اذهب إلى استشاري، وضع نظاماً ثابتاً لجمع معلومات رفيعة المستوى حول مواضيع ذات صلة بعملك وعلاقاتك الشخصية، وقم بقراءة الكتب، والاستماع إلى شرائط، ومشاهدة شرائط تتناول موضوع احترام الذات.

(٣) وأهم ما في الموضوع، توقف لبعض الوقت عن محاولة إبهار الآخرين؛ فقد يظن الناس أنك أحمق، أو أنك تستطيع التخلص من أي سؤال بمجرد أن تفتح فمك وتتكلم. قم بالتمرين على أن تعتاد الصمت، وانتظر ولا تتحدث إلا عندما يكون لديك شيء قيم تشارك به. وتذكر أن أكثر الطرق نجاحاً للحصول على التقدير تكون بالاعتراف وإظهار التقدير الحقيقي للآخرين.

٥. ماذا لو كنت أنت "القنبلة الموقوتة"؟

إلى الوغدين اللذين قدما ذلك البرنامج عن الأشخاص ذوي الطباع الصعبة.

لا أعرف بما أصفكما. لقد جلست أشاهد برنامجكم بأكمله أراقبكم وأنت تختالون وتطلقون فلسفتكم في تبجح وزهو، وظللت أسأل نفسي: "من يظنون أنفسهم؟" ولكن الشيء الذي أشعل غضبي بالفعل كان كل تعليقاتكم التي تقول بأن "القنابل الموقوتة" هم أناس يكرهون أنفسهم. فماذا لو كنت أكره نفسي بالفعل؟ هذا شأني أنا، أليس كذلك؟ وماذا لو لم أكن مثالياً مثلكم؟ إن لدي الكثير من الضغوط التي يجب أن أتعامل معها، فلدي ثلاثة أطفال مزعجون، ومدير مغرور، وزملاء لا يقدرونني، وزوجة لا تحب سلوكي وتصرفاتي. إن زوجتي، في الواقع، تقول إنها سوف تتركني إن لم أغير سلوكي وتصرفاتي. فماذا لو فعلت؟ هذا شأني أنا. ولكنني أتمنى أن تغير رأيها. إنني لا أعرف لمَ أزعجت نفسي بكتابة هذه الرسالة من الأساس. بماذا تهتمون؟ لا شيء فيما يبدو، أما أنا فلدي ما يكفي للاهتمام به بدون هذا الهراء، فانسوا ما كتبت.

المخلص

دون بوليت

العزيز دون بوليت،

هل تستخدم أسلاكاً شائكة لتنظيف أسنانك؟ اعتماداً على ما قلته، فإن لك طبعاً حاداً؛ فأنت دائماً يغلب عليك الضيق والنكد. ولو أنك تسير في حياتك بهذه الكراهية الموجودة في رسالتك، فإن المسألة مسألة وقت قبل أن تتوقف ساعتك. وإليك بعض الاقتراحات لتغيير موقفك.

حتى تتغير، لابد وأن تحدد دافعك لهذا التغير، سواء كان هذا الدافع مردوداً داخلياً، كأن تعيش حياة أكثر سعادة، أو خارجياً، كأن تصبح نموذجاً أفضل لأطفالك، أو تحسّن من فرصك للوصول إلى تقاعد سليم. هذا الوضوح بشأن الدافع سوف يعمل كنظام الإطفاء الذي يمنع نيرانك من الانفلات بعيداً عن التحكم.

وخطوتك التالية هي أن تكتشف ما هي الأشياء التي تشعل غضبك. كيف تعرف الوقت المناسب للغضب؟ ومبدئياً قد تكون إجابتك: "لا أعرف"، ولكن امنح نفسك فرصة. قم بدراسة بعض الحالات التي انفجرت فيها غاضباً، وقم بدراسة العديد من المواقف حتى تكتشف الخيط المشترك في الأشياء التي تجعل غضبك يستشيط. ثم قرر بعد ذلك ما الذي تريده أن يحدث في المرة القادمة التي يثار فيها غضبك. كيف تريد أن تستجيب ساعتها؟ تدرب ذهنياً على هذه الاستجابة حتى تؤديها بصورة طبيعية صادقة.

وإذا كنت "قنبلة يدوية" بصورة عرضية، فربما يجب أن تفكر في تعلم التعبير عن مشاعرك مبكراً، ببعض الانفعالات البسيطة، بدلاً من الانتظار حتى تصل الأمور إلى وضع حرج. اعمل على قضاء بعض الوقت خلال الأسابيع القليلة القادمة لتطوير قدرتك على التعبير عن نفسك بصورة ملائمة بمجرد أن تنطلق الشرارة.

٦. ماذا لو كنت أنت "الموافق دائماً"؟

أعزائي الأطباء،

أهلاً بكم، اسمي "أيدا"، ورغم أنكما قد لا تتذكراني، إلا إنني بالفعل قد أعجبتني ندوتكم كثيراً. لقد شعرت أنكما شديدا الاهتمام والمراعاة لشعور الآخرين، ولقد أخبرت كل أصدقائي كم أنتم ظرفاء. لو أن هناك أي شيء أستطيع أن أفعله لمساعدتكما، ما عليكما إلا أن تطلباه، وسوف أحاول بكل جهدي القيام بكل ما أستطيع وفقاً للظروف.

إنني على ثقة من انكما شديدا الانشغال، وانه ليس لديكما الوقت للرد علي، ولكن لا باس، فأنا أتفهم الأمر. فربما تريدان أن تمضيا هذا الوقت مع عائلتيكما ومع أشخاص آخرين أكثر اهمية مني. وهذا مقبول بالنسبة لي، ولا مانع لدي. إنني فقط سعيدة بأن جاءتني الفرصة لعرفتكما إلى حد ما، وبالمناسبة، هل هذه رسالة طيبة؟ هل كنت مشتتة وكلامي غير مترابط؟ أفضل أن أتوقف لأنني أعرف مقدار انشغالكما.

تحياتي الحارة

أيدا جري

عزيزتي أيدا،

شكراً على رسالتك الرقيقة، ولقد أسعدنا أن نسمع منك. تبدين إنسانة لطيفة جداً، وعليه فإليك بعض النصائح الطيبة.

إن تحديك وفرصتك هي أن تقولي ما ترينه بصرف النظر عن تصورك لرأي الآخرين فيما تقولينه. وهذا ليس بالصعوبة التي تظنينها. والبداية هي أن تدركي أنك بمحاولاتك الدائمة لإرضاء الناس تتسببين في فشلك في هذا الأمر. فلو أنك عرضت تقديم خدمة لا تستطيعين الالتزام بها، أو وعداً لا تستطيعين الوفاء به، فإن غضب هؤلاء الناس المخذولين لا مناص منه. وربما لم تصدقي عندما أخبرك الجميع أن تكوني أمينة وصريحة، وأن تلتزمي بما قطعته على نفسك من وعود وعهود، فالجميع عملياً يفضلونك على هذا النحو.

فعلى سبيل المثال، هل سبق أن وعدت مندوب مبيعات أن تردي عليه وأنت تعرفين أنك لن تفعلي؟ مندوب المبيعات هذا الذي لم ترغبي في جرح مشاعره، قد انتهى إلى أمل كاذب، وأضاع وقتاً ثميناً في محاولة اجتذابك. وأفضل شيء يمكنك فعله هو أن تقولي الحقيقة وهي أنك غير مهتمة مثلاً بالخدمة أو المنتج الذي يروج له. إن الأشخاص الذين يحبونك يريدونك أن تكوني سعيدة أنت أيضاً، ولكنهم لا يستطيعون المشاركة بالفعل في إسعادك إلا إذا كنت صادقة بشأن ما تريدين وما تستطيعين القيام به. ولو أنك وضعت نفسك دائماً بعد الآخرين، وحجبت أفكارك ومشاعرك عنهم، فإنك تحرمينهم من فرصة أن يعرفوك جيداً، وهذا سينتج عنه غياب الألفة الحقيقية بينك وبينهم.

ونحن ننصحك بأن تعززي من قدرتك على الوفاء بالتزاماتك بأن تطوري لديك مهارات إدارة المهام. تعلمي كيف تحددين هدفاً وتضعين خطة عمل لتحقيقه؛ كيف ترتبين الأنشطة حسب الأولوية لكي تستفيدي من الوقت إفادة تامة؛ كيف تفوضي بعض المهام لغيرك فلا تقومين بكل

مستشار أو معالج يمكنه مساعدتك للتخلص من الماضي والتفاعل مع الأحداث الراهنة. فمن ناحية، الحياة قصيرة جداً ولا تحتمل أن نقضيها ونحن نأسى على الماضي، ومن ناحية أخرى، فأنت لديك ما بقي من العمر لتعوض ما فاتك.

في علاقاتك بالآخرين، احذر انتقادهم. إن التقييم يساعد الناس على تحسين أدائهم وهو لذلك شيء إيجابي. أما النقد فنادراً ما يحسن أي شيء وهو عموماً يحطم كل ما استهدفه. وعندما يقدم لك الناس اقتراحاتهم، أو يعرضون عليك أفكارهم وإنجازاتهم، فتمرن على الملاحظة والتحدث عما يعجبك فيما قدموه لك، وذلك قبل أن تعطيهم تقييمك حول كيفية تحسينه. قم بجمع المعلومات لكي تفهم أكثر، وعلى الأخص معاييرهم. إن إشارتك إلى نقاط ضعف حقيقية محددة عندما تكون بصدد عمل مهم تعتبر جزءاً مهماً في حل المشكلة. ولكن إطلاق التعميمات السلبية يشتت الأذهان ويوقع الآخرين في حيرة وارتباك، وعليه أجبر نفسك على أن تكون محدداً وأن تضع الأشياء في إطارها وفي حجمها الحقيقي.

وأخيراً، اجعل الناس يعرفون أنك تريد أن تكون بناءً، ولو كانوا قد عرفوك منذ مدة، فعليك أن تمنحهم الوقت لكي يصدقوا أنك قد تغيرت بالفعل.

كل الأمنيات الطيبة (أو لا شيء من الأمنيات السيئة)

١٠. ماذا لو كنت أنت "الشكاء"؟

أعزائي كرشنر وبرنكمان،

لا، إن هذا البرنامج شديد التعقيد. هناك الكثير جداً لنتعلمه وذلك بسرعة كبيرة حتى إننا لا نتذكره. وليس هذا فقط، ولكن لو تعلم كل إنسان هذا، فلن يفلح الأمر على الأغلب. وحتى لو أفلح، فلن يكون الأمر مسلياً لأن كل الناس ستكون على علم بما تفعل. وكذلك، هناك كتب وشرائط وندوات أخرى يدعي أصحابها أنهم يخبرونك كيف تتعامل مع الأشخاص ذوي الطباع الصعبة، ولكنهم لا يتفقون معك في الرأي. ثم هناك مشكلة تتعلق بسوء فهم ما قلتموه لنا، واحتمال تنفيذنا له بشكل خاطئ، الأمر الذي سيكون فظيعاً. ليس لديكم فكرة عن الموقف الصعب الذي أوجدتموه ببرنامجكم.

المخلصة

مونا لوت

عزيزتي مونا،

مثل الشخص "اليائس"، أصبحت مركزة على كل السلبيات بدلاً من التركيز على أي شيء إيجابي. ومن الجائز أن تجدي أخطاء في نفسك أيضاً. إن أمامك أربعة خيارات، إن أردت أن يختلف مستقبلك عن ماضيك:

١. تحولي إلى حالة حل المشكلات. الاستمرار في سرد ما لا يعجبك شبيه بقيادة السيارة للخلف لتجنب الاصطدام بشيء ترينه أمامك. وبدلاً من ذلك اسألي نفسك: "ما الذي أريده، وإلى أين أريد أن أصل بهذا الأمر، وما الذي أستطيع أن أهدف إليه؟". تذكري أنك لا تستطيعين تحقيق أمل بلا هدف! اكتبي بعض الأهداف المحددة.

٢. قومي بإلقاء نظرة ثانية، وربما أكثر واقعية، على العالم من حولك. قومي بتفتيت التعميمات الضخمة التي قمت بوضعها حول كل شيء إلى تفاصيل صغيرة يمكنك رؤيتها وسماعها والشعور بها وعمل شيء تجاهها في نفس الوقت. إن الأشخاص الفاعلين على عكس "الشكائين" يضيعون وقتاً قليلاً جداً في الاستجابة للأشياء، وبدلاً من ذلك فإنهم يستخدمون طاقتهم للتحرك أكثر في اتجاه النتائج التي يعتقدونها ممكنة.

٣. لاحظي وقدري ما تحققينه في حياتك من نجاحات وإنجازات. في طريق حياتك قد تكونين قد مررت بالكثير من اللحظات المهمة بدون أن تلاحظيها، وهذا يحرمك من الرضا والقوة المصاحبين للإنجاز بصورة طبيعية. قومي بتعليق بعض اللاحظات لنفسك في أماكن واضحة تقول لك: "تذكري تقدير ذاتك".

٤. تستطيعين القيام بكل هذه الأشياء كبديل لشعورك بالعجز الذي يجعلك تلجئين إلى الشكوى والأنين وبالتبعية تدفعين كل المحيطين بك للجنون. ونحن نعتقد أن ذلك سوف يكون أكثر إشباعاً لك. وعليه، ففي المرة القادمة عندما تبدئين في الشكوى، توقفي! وخذي على نفسك عهداً بأن تفعلي شيئاً ما، أي شيء، بدلاً من الشكوى والأنين. وحينئذ أنت والمحيطون بك سوف تتخلصون من الأمر للأبد. شكراً لكتابتك لنا، ولو غيرت رأيك، فدعينا نعرف!

إن حادثته، وابدأ في الحديث. وأحياناً، مجرد الحديث عن مشاعرك يمنحك رؤية كافية لحل الصراع.

وماذا لو تحولت إلى شخص "صامت" لتجنب الانفجارات الانفعالية لشخص آخر، فتنسحب داخل قوقعه كوسيلة للنجاة؟ إن استخدامك لاستراتيجية التعامل مع "القنبلة الموقوتة" والتي حددناها من قبل في هذا الكتاب سوف يكون أكثر تأثيراً وأقل هماً ودمعاً لك و"للقنبلة الموقوتة". وهناك فرصة طيبة جداً لأن تتجنب معظم ثورات غضب الأشخاص الانفعالية، لو أنك تواصلت أكثر معهم، لأن الصمت هو إحدى أفضل الوسائل لنزع فتيل "القنبلة الموقوتة".

عندما تكون ضمن مجموعة من الناس، حاول أن تتحدث. ومن آن لآخر ربما ترغب في أن تحاول السيطرة على الحوار بعض الشيء. وقد يبدو ذلك غريباً في البداية، ولكن ستعتاده. أخبر من تهتم بهم عن حقيقة مشاعرك بشكل متواتر. أخبر الآخرين بما يضايقك بأسلوب لا لوم فيه بأن تستخدم مثل هذا المثال:

"عندما (صف ما يقومون به وتجد صعوبة في التعامل معه)، شعرت (صف تأثير سلوكهم عليك)، وفي المستقبل أريد أن (والآن اطلب ما تريد).

وعلى سبيل المثال:

"عندما يعلو صوتك هكذا، أشعر كما لو كنت تصرخ في بدلاً من أن تكلمني. وفي المستقبل، سأكون ممتناً لو حادثتني بنبرة أقرب للحوار". بهذه الطريقة يمكنك أن تعبر عن نفسك بشكل مسئول، وأن تمنح الآخرين فرصة معرفتك وتعزيز علاقتهم بك.

٩. ماذا لو كنت أنت "اليائس"؟

سادتي،

إن الغرض من كتابة هذه الرسالة له شقان. الأول: اختلافي معكم حول تعليقاتكم عن الانتقاد والسلبية. إن السلبية يمكن أن تكون شيئاً شديد الايجابية، لو أنها تحول دون أن يرتكب الناس أخطاء حمقاء ومكلفة. الثاني: أنني أود أن أناقش فرضيتكم بأن الإنسان يمكن أن يضع أهدافاً واقعية ويحققها. في حياتي، أكثر الناس الذين عرفتهم نجاحاً وتفوقاً قد فشلوا في تحقيق أهدافهم، بينما القلة القليلة نجحوا، وعادة عن طريق الامتيازات.

لا داعٍ للرد على هذه الرسالة، لأنكم لن تغيروا رأيي. وعلى خلاف الأشخاص الآخرين الذين حضروا برامجكم، أنا لا أستخدم نظريات علم النفس والوصفات البسيطة للنجاح. إن التجارب

المريرة قد علمتني أن أظل منبطحاً، ولن تخدعوني وتجعلوني أقف رافعاً رقبتي فقط لكي أردى قتيلاً.

غير الصدق

ويل جريب

عزيزي ويل،

في حياة كل شخص منا، لابد وأن يسقط بعض المطر. كل الناس يمرون بأوقات عصيبة يشعرون بأنهم لم يستعدوا لمواجهتها. كل منا قد عانى الخذلان وجرب أشياء كان يتمنى لو عاش بدونها. والسلبية هي جزء أساسي من التجربة الإنسانية. نحن لا نريد أن نبدو كمن يحبطك، ولكن عندما تكون في حالة ذهنية سلبية، فإن رؤيتك للأشياء والناس تكون غير دقيقة على الأغلب.

إذا كنت تريد أن تعرف بالفعل كيف هي الحال من حولك، فاحمل مسجلاً معك واتركه في حالة التشغيل. بالطبع، وجود جهاز تسجيل في وضع التشغيل ربما يغير من مستوى انتقادك وسلبيتك بشكل ضخم. ومع مرور الوقت، لاحظ كم مرة كنت ستنتقد أو تدلي بتعليقات سلبية ولم تفعل بسبب جهاز التسجيل. ثم، عندما تستمع إلى الشريط، اعتبر أن انتقادك وسلبيتك حوالي ضعف ما تم تسجيله على الشريط.

وبالمناسبة، ما المعنى الذي تريده لحياتك؟ عندما تنظر للوراء لترى ما فعلت بما قد منحه الله لك، ما الذي ستعتبره إنجاز حياتك؟ "لقد سخرت حياتي لسرقة طاقة الناس وما لديهم من حافز". هذا ليس تراثاً مشرفاً بل كفناً! انظر حولك، للطائرات، للتليفزيونات، للعربات وكل مخترعات وإنجازات البشرية. كل هذه النعم قد حققها أناس كانوا مستعدين للإيمان بالممكن وليس بالمستحيل، أناس اختاروا أن يكونوا جزءاً من الحل لا جزءاً من المشكلة. وفي بعض الأحيان، وفي مواجهة عقبات ومخاطر لا يمكنك تخيلها، يجد الناس في داخل أنفسهم التصميم على الفوز. وأنت أيضاً يمكنك ذلك، لو أنك قررت أن تبحث عن ذلك التصميم بداخلك.

ونحن نوصي بأن تقوم بتمرين لتغيير التاريخ الخاص بك في اللحظات المريرة من حياتك. اكتب قائمة بأكبر وأكثر الإحباطات إيلاماً، واسأل نفسك ما الذي تعرفه الآن وكان من الممكن أن يغير حياتك لو كنت تعرفه آنذاك. استخدم الوسائل المختلفة وعد لتلك الذكريات بطريقة أكثر قوة. تعلم الدروس المستفادة وتخلص من الإحباط. كل الأشياء لابد وأن تمر، ولو أنك تخلصت منها، فإن هذا سيحدث قبل أن تموت بها. نحن ننصح بأن تقرأ وتعيد قراءة الفصل الخاص بالمواقف. استخدم كل المهارات التي تجدها به حتى تتمكن منها. وقد تحتاج لبعض المساعدة المتخصصة،

مستشار أو معالج يمكنه مساعدتك للتخلص من الماضي والتفاعل مع الأحداث الراهنة. فمن ناحية، الحياة قصيرة جداً ولا تحتمل أن نقضيها ونحن نأسى على الماضي، ومن ناحية أخرى، فأنت لديك ما بقي من العمر لتعوض ما فاتك.

في علاقاتك بالآخرين، احذر انتقادهم. إن التقييم يساعد الناس على تحسين أدائهم وهو لذلك شيء إيجابي. أما النقد فنادراً ما يحسن أي شيء وهو عموماً يحطم كل ما استهدفه. وعندما يقدم لك الناس اقتراحاتهم، أو يعرضون عليك أفكارهم وإنجازاتهم، فتمرن على الملاحظة والتحدث عما يعجبك فيما قدموه لك، وذلك قبل أن تعطيهم تقييمك حول كيفية تحسينه. قم بجمع المعلومات لكي تفهم أكثر، وعلى الأخص معاييرهم. إن إشارتك إلى نقاط ضعف حقيقية محددة عندما تكون بصدد عمل مهم تعتبر جزءاً مهماً في حل المشكلة. ولكن إطلاق التعميمات السلبية يشتت الأذهان ويوقع الآخرين في حيرة وارتباك، وعليه أجبر نفسك على أن تكون محدداً وأن تضع الأشياء في إطارها وفي حجمها الحقيقي.

وأخيراً، اجعل الناس يعرفون أنك تريد أن تكون بناءً، ولو كانوا قد عرفوك منذ مدة، فعليك أن تمنحهم الوقت لكي يصدقوا أنك قد تغيرت بالفعل.

كل الأمنيات الطيبة (أو لا شيء من الأمنيات السيئة)

١٠. ماذا لو كنت أنت "الشكاء"؟

أعزائي كرشنر وبرنكمان،

لا، إن هذا البرنامج شديد التعقيد. هناك الكثير جداً لنتعلمه وذلك بسرعة كبيرة حتى إننا لا نتذكره. وليس هذا فقط، ولكن لو تعلم كل إنسان هذا، فلن يفلح الأمر على الأغلب. وحتى لو أفلح، فلن يكون الأمر مسلياً لأن كل الناس ستكون على علم بما تفعل. وكذلك، هناك كتب وشرائط وندوات أخرى يدعي أصحابها أنهم يخبرونك كيف تتعامل مع الأشخاص ذوي الطباع الصعبة، ولكنهم لا يتفقون معك في الرأي. ثم هناك مشكلة تتعلق بسوء فهم ما قلتموه لنا، واحتمال تنفيذنا له بشكل خاطئ، الأمر الذي سيكون فظيعاً. ليس لديكم فكرة عن الموقف الصعب الذي أوجدتموه ببرنامجكم.

المخلصة

مونا لوت

عزيزتي مونا،

مثل الشخص "اليائس"، أصبحت مركزة على كل السلبيات بدلاً من التركيز على أي شيء إيجابي. ومن الجائز أن تجدي أخطاء في نفسك أيضاً. إن أمامك أربعة خيارات، إن أردت أن يختلف مستقبلك عن ماضيك:

١. تحولي إلى حالة حل المشكلات. الاستمرار في سرد ما لا يعجبك شبيه بقيادة السيارة للخلف لتجنب الاصطدام بشيء ترينه أمامك. وبدلاً من ذلك اسألي نفسك: "ما الذي أريده، وإلى أين أريد أن أصل بهذا الأمر، وما الذي أستطيع أن أهدف إليه؟". تذكري أنك لا تستطيعين تحقيق أمل بلا هدف! اكتبي بعض الأهداف المحددة.

٢. قومي بإلقاء نظرة ثانية، وربما أكثر واقعية، على العالم من حولك. قومي بتفتيت التعميمات الضخمة التي قمت بوضعها حول كل شيء إلى تفاصيل صغيرة يمكنك رؤيتها وسماعها والشعور بها وعمل شيء تجاهها في نفس الوقت. إن الأشخاص الفاعلين على عكس "الشكائين" يضيعون وقتاً قليلاً جداً في الاستجابة للأشياء، وبدلاً من ذلك فإنهم يستخدمون طاقتهم للتحرك أكثر في اتجاه النتائج التي يعتقدونها ممكنة.

٣. لاحظي وقدري ما تحققينه في حياتك من نجاحات وإنجازات. في طريق حياتك قد تكونين قد مررت بالكثير من اللحظات المهمة بدون أن تلاحظيها، وهذا يحرمك من الرضا والقوة المصاحبين للإنجاز بصورة طبيعية. قومي بتعليق بعض الملاحظات لنفسك في أماكن واضحة تقول لك: "تذكري تقدير ذاتك".

٤. تستطيعين القيام بكل هذه الأشياء كبديل لشعورك بالعجز الذي يجعلك تلجئين إلى الشكوى والأنين وبالتبعية تدفعين كل المحيطين بك للجنون. ونحن نعتقد أن ذلك سوف يكون أكثر إشباعاً لك. وعليه، ففي المرة القادمة عندما تبدئين في الشكوى، توقفي! وخذي على نفسك عهداً بأن تفعلي شيئاً ما، أي شيء، بدلاً من الشكوى والأنين. وحينئذ أنت والمحيطون بك سوف تتخلصون من الأمر للأبد. شكراً لكتابتك لنا، ولو غيرت رأيك، فدعينا نعرف!

الجزء ٤

التواصل في عصر رقمي

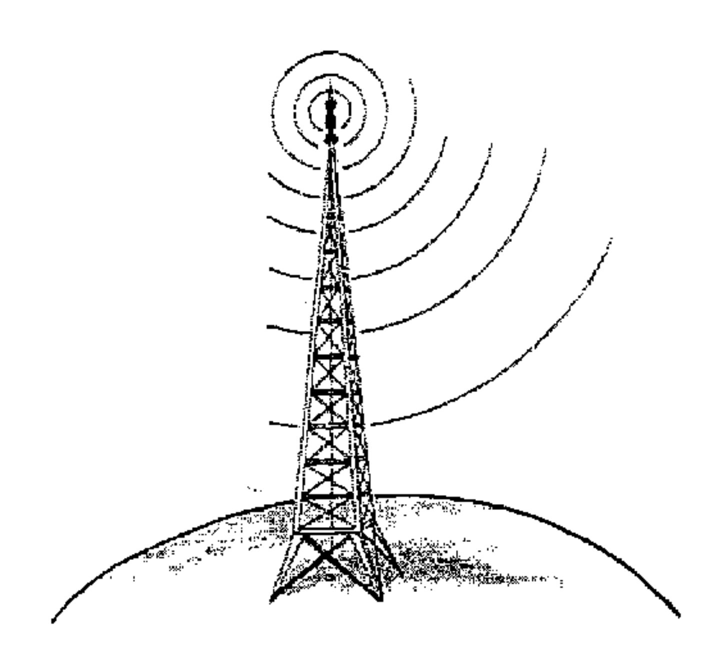
نحن نكشف لك حدود ومثالب التواصل عبر الهاتف والبريد الإلكتروني

ونريك كيف تحيل المثالب إلى مزايا بأوفية وقاية



٢٠

التواصل وتحدي التكنولوجيا



التواصل وجهاً لوجه كان دائماً أمراً مثيراً للتحدي بصورة كافية. والآن وبفضل وسائل التكنولوجيا الحديثة، فقد أصبح من الممكن أن تفسد حتى علاقاتك الطيبة وتصبح مخيبة للآمال، وأن تتحول مشاكلك مع الناس من سيئ إلى أسوأ بسرعة غير مسبوقة! وفي الفصول من الرابع إلى السادس، قمنا بمناقشة أهمية أن تبدو على أرضية مشتركة مع شخص تحت الفرضية الأساسية التي تقول: "لا أحد يتعاون مع من يبدو مناهضاً له". إن التواصل وجهاً لوجه يقدم طرقاً عديدة لإرسال واستقبال إشارات تدل على هذه الأرضية المشتركة. ولكن التواصل عبر الهاتف والبريد الإلكتروني يعوق بعض هذه الإشارات، ويعزز البعض الآخر، موجداً بعض المزايا والعيوب المهمة.

وفي هذا الجزء من الكتاب، سوف نكشف طبيعة المشكلة، ونطرح استراتيجيات للحد من الصراع، وتحسين التواصل عن طريق الهاتف والبريد الإلكتروني.

"أرقام المعاني"

في عام ١٩٦٧، قام د. ألبرت مهرابيان، الأستاذ بجامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس، بدراسة حول الأهمية النسبية للرسائل اللفظية وغير اللفظية عندما يتبادل الأشخاص مشاعرهم ومواقفهم. وقد لاحظ أن معظم الأشخاص يرسلون رسائل مختلطة معظم الوقت، وأراد أن يصل لفهم حول كيفية الخروج بمعنى من كل هذا الرسائل.

قام د. ألبرت بعمل دراسة قام فيها بتصوير بعض الأشخاص فيلمياً بينما كانوا يتحدثون مع بعضهم البعض عن مشاعرهم. ثم قام بعد ذلك بعمل ثلاث نسخ مختلفة لنفس التفاعل الموجود في هذا الفيلم، وعرض هذه النسخ على مجموعة من الأشخاص. شاهدوا نسخة من الفيلم بدون صوت، واستمعوا إلى صوت الفيلم من خلال جهاز معين لمعالجة الأصوات يجعل الكلمات غير مفهومة، ولكن بدون أن يؤثر على نبرة الصوت وحجمه وسرعته. بعد ذلك قاموا بقراءة نص مكتوب يحتوي على الكلمات الفعلية التي تبادلها الناس في الفيلم.

وجد ألبرت أن معظم هؤلاء الأشخاص قد ظنوا أنهم يتعاملون مع ثلاثة مواقف مختلفة: اجتماع عمل، وأناس غاضبون من بعضهم البعض، وأصدقاء يتحدثون معاً. وقد اندهشوا تماماً عندما اكتشفوا أن النسخ الثلاثة كانت لنفس الموقف. واعتماداً على استجابتهم توصل إلى:

٥٥٪ من المعنى الذي يكونه الناس في أي تواصل حول المشاعر والمواقف يعتمد على ما يرونه.

٣٨٪ من المعنى يعتمد على الطريقة التي يقال بها الكلام. (نبرة الصوت وحجمه وسرعته)

٧٪ من المعنى يعتمد على الكلمات الفعلية التي تقال في الموقف.

وهذا هو ما نشير إليه بعبارة: "أرقام المعاني". نحن نؤمن أن هذه الأرقام مهمة لفهم التواصل عموماً.

الآن، ومن نواح عدة، هذه النسب لا يجب أن تدهشنا؛ فتعبيرات شائعة مثل: "ليس من رأى كمن سمع"، أو "الأفعال أعلى صوتاً من الأقوال"، تشير إلى التأثير الأقوى (٥٥٪) وهو المكوِّن البصري للتواصل غير اللفظي. ومخرجو التليفزيون يبدو أنهم يدركون ذلك أيضاً! وربما تكون قد رأيت حلقات من البرنامج التليفزيوني "الكاميرا الخفية"، فقد قام "هوست ألن فونت" بكتابة سيناريوهات ممتعة من الرسائل المختلطة، ثم قام بتصوير الضيوف المستهدفين وهم يتعاملون معها. وفي أحد العروض، ملأ حجرة الانتظار في عيادة طبيب بممثلين وممثلات البرنامج وهم يؤدون دور المرضى ويقرءون المجلات منتظرين الطبيب، ولكنهم يرتدون ملابسهم الداخلية فقط. المرضى الحقيقيون دخلوا الحجرة، وصدموا للحظة، ثم خلعوا ثيابهم وتناولوا مجلات

ليقرءوها بينما كانوا ينتظرون الطبيب! وهذا يظهر أن العنصر البصري لتفاعلاتنا مع الآخرين عميق التأثير، ولهذا السبب يضطر بعض الآباء أن يلجئوا في تعاملاتهم مع أطفالهم إلى النصح العقيم: "افعل ما أقول، وليس ما أفعل!".

نسبة الـ (٣٨٪) من التواصل، الطريقة التي يبدو بها صوت الشخص عند الحديث إليك، عادة ما تعكس حالته الانفعالية، وترسل رسالة ذاتية عنه. إنها رسالة شخصية عنك، وتلعب دوراً مهماً في كيفية استخراجك لمعنى من الرسائل المختلطة.

وكما ذكر في الفصل السابع، فالناس يأخذون نبرة صوتك على محمل شخصي. فقد يقدم لك مسئول الدعم الفني نصيحة رائعة على الهاتف، ولكن صوته يبدو كما لو كان يقول لك: "أيها الغبي!". وقد تكون منهمكاً في تقديم توجيهات معقولة لصديق بخصوص حفلة تقيمها، ولكن نبرتك المعجلة تجعل الأمر يبدو وكأنك تقول له: "ألا تحاول على الأقل أن تلاحقني وتفهم بسرعة؟ إن لدي أناساً أكثر أهمية منك أريد محادثتهم، وأشياء أهم من الحديث إليك أود أن أنجزها".

وبينما تكون الكلمات الفعلية التي نستخدمها في تواصل ما مسئولة فقط عن ٧٪ من المعنى الذي نخرج به من هذا التواصل، فكلنا نعرف أن مجرد كلمة صغيرة يمكن أن يكون لها تأثير الشرارة ويمكن أن تحرك سلسلة من ردود الأفعال!

كان لدينا ذات مرة مريضة أخبرتنا عن أطفال الحي الذي كانت تسكنه والذين كانوا يضايقونها بشدة وهي طفلة صغيرة. كانوا يطلقون عليها اسم "الوظ" (وهو اسم حيوان شبيه بالأيائل)، ويكررونه بلا رحمة. وبعد ذلك بثلاثين عاماً، كانت تحضر حفلاً مع زملائها في العمل، وذكرت كلمة "الوظ" من أحد الحاضرين بشكل عابر. وفي طرفة عين، تغيرت مشاعرها تجاه الحفل. تحولت مشاعرها تجاه الشخص الذي استخدم الكلمة إلى مشاعر سلبية، وكل ما استطاعت أن تفكر فيه ساعتها هو أن تترك المكان. وعلى الرغم من أن رد فعلها هذا بدا بلا معنى على مستوى الإدراك الواعي، إلا أنه على مستوى اللاوعي كان قد استدعى عالماً بأكمله من مشاعر الخوف والخطر. ولهذا السبب، فإن الكثيرين من الناضجين يرفضون أن يذكروا للآخرين ما أطلق عليهم تدليلاً في طفولتهم.

إن أعظم قيمة لمعرفة النسب السابقة تكمن في مساعدتك على تذكر ترتيب الأولويات التي عن طريقها يفهم الناس بعضهم البعض، وعلى تذكر كيف يمكن للرسائل المختلطة أن تتسبب في سوء الفهم.

وفي أي وقت تجد فرقاً بين ما تراه وما تستنتجه من طريقة الكلام وما يقال بالفعل، فهناك احتمال لحدوث مشاكل بين الناس، وحتى في التعامل وجهاً لوجه، فمن الشائع أن تصل رسائل مختلطة عندما يكون هناك فارق بين ما يقال والطريقة التي يقال بها. فإذا أعلن زوج حبه لزوجته بأن صرخ قائلاً: "إنني أحبك! ألا تفهمين هذا؟"، فعلى الأغلب لن تفهم. ولكننا إذا درسنا الكلمات نفسها، فسوف نجدها لا بأس بها. ولكن إضافة نبرة غاضبة وطبقة صوت عالية تجعل السلوك لا يتناسب مع الكلمات. وعندما يوجد عدم تناسب على هذه الصورة، يميل الناس للاستجابة للنسبة الأعلى.

وتكشف نبرة الصوت عن حالة الشخص الانفعالية، حتى لو حاول الشخص إخفاءها. افترض أن لك استجابة انفعالية حادة لشيء تراه أو تسمعه، ولكنك قد تريد أن يكون التفاعل إيجابياً، ونواياك الطيبة قد تحاول أن تكبح مشاعرك وتنحيها وتبعدها عن الطريق. المشكلة هي أن مشاعرك المكبوتة ستحاول أن تتسرب عبر نبرة صوتك بينما يكون عقلك الواعي مشغولاً باختيار الكلمات التي ستستخدمها للتعبير عن نفسك (الـ ٧٪). ولسوء حظك، فقد يهمل المستقبل كلماتك المنتقاة بعناية، ويستجيب فقط لنبرة صوتك. لماذا؟ لأنه كلما كانت هناك رسائل مختلطة، فإن الناس يميلون إلى الاستجابة إلى النسبة الأعلى.

شيء يفقد، شيء يكتسب

عندما تتحدث على الهاتف أو تتواصل عن طريق الكتابة، فإنك تفقد الوصول إلى المفاتيح البصرية الدقيقة التي تساعدك على تفسير ما تسمعه. إنك لا تستطيع أن ترى كيف يبدو الشخص الآخر، وهو لا يستطيع أن يراك. بعض الناس يعرفون أنك تستمع إليهم عندما تنظر في عيونهم أو تهز رأسك وهم يتحدثون. ولكن تلك الإشارات لا تنتقل عبر خطوط الهاتف. وكنتيجة لذلك فقد تكون تهز رأسك بالفعل وأنت تتحدث على الهاتف، ولكن الشخص الآخر يظن أنك فقط ذهبت لتعد فنجاناً من القهوة! في التواصل عبر الكتابة، فإنك تفقد نسبة "الـ ٥٥٪" ونسبة "الـ ٣٨٪" وتبقى فقط الكلمات. ومن الطبيعي تماماً أن تتخيل بحرية كيف يبدو الآخر وأن تستجيب لهذا الخيال على أنه حقيقة.

وفي التواصل، تماماً كما في الحياة، عندما نفقد شيئاً، فقد نكسب غيره. وفي هذه الحالة، الاتصال التليفوني والكتابي لهما بعض المزايا المؤثرة والتي تفوق العيوب الظاهرية. فلو كنت مدركاً لتلك المزايا وتستخدمها، تستطيع أن تزيد من نجاحك في التواصل.

٢١

الأوقيات الثماني الوقائية في الاتصالات التليفونية



عندما تتحدث على الهاتف، فإنك تنقطع عن المفاتيح البصرية (نسبة الـ ٥٥٪) التي قد تساعدك على فهم ما تسمع.

وعبر الهاتف فإن التواصل يأتي عبر الطريقة التي يتكلم بها الشخص (نسبة الـ ٣٨٪)، وعبر الكلمات التي يقولها (نسبة الـ ٧٪) ولكن ماذا يحدث (لنسبة الـ ٥٥٪)؟ عندما تغيب العناصر البصرية التي يوفرها التفاعل وجهاً لوجه، فغالباً ما يختلق الناس صورهم الذهنية. لنقل إنك على الهاتف مع شخص لم تقابله من قبل. فقد يذكرك الصوت الذي تسمعه بشخص آخر أو بوقت آخر في تاريخك الشخصي. أو قد تربط بين نبرة الصوت وسرعته وحجمه ونوع معين من الأشخاص اعتماداً بالطبع على تجاربك وخبراتك. وعليه فإنك ترسم صورة ذهنية بعين خيالك تضفي معنى على ما تسمعه، ثم تستجيب لما تراه في تلك الصورة الذهنية. هل سبق لك أن جربت مقابلة شخص وجهاً لوجه لأول مرة، وكنت فيما سبق تحادثه فقط عبر الهاتف، وبدا مخالفاً تماماً عما توقعته؟ هذا لأنك صدقت أن الصورة التي قمت برسمها في خيالك حقيقية حتى واجهت الحقيقة! الآن افترض أنه كان لديك مشاعر سلبية مرتبطة بالصورة التي صنعتها في خيالك، فهل تظن أن هذا يستطيع أن يؤثر على طريقة فهمك للكلمات التي تقرؤها؟ وهل تعتقد

أن الطريقة التي تسمع بها الكلمات قد تؤثر على ردود أفعالك؟ بالطبع هذا هو ما يحدث بالضبط، وفي الغالب تماماً.

إليك الآن ثماني أوقيات من الوقاية يمكنها تحويل التواصل عبر الهاتف لصالحك.

١. قم بتشكيل الإدراك

يتشكل الحديث التليفوني من لحظات صغيرة من الزمن ولكنها تشكل الإدراك. وكل المحادثات الهاتفية هي سلسلة من هذه اللحظات، بدءاً من الكيفية التي تلقي بها التحية على الآخر عند الرد على الهاتف، والكيفية التي ترد بها عندما يخبرونك بشيء، وردهم على ردك، وماذا تقول، إلى كيف تضعهم على الانتظار، والعكس بالعكس. وفي تلك اللحظات، فإنك إما أن تضيف وإما أن تنقص من سهولة العلاقة، وتسهل اللحظة التالية، أو تزيد من تعقيد ما هو مطلوب منك. والشيء الطريف هو أن هذه اللحظات ليس لها إلا علاقة طفيفة بالحقيقة، ولكنها تتعلق في الأساس بالإدراك؛ أي بالطريقة التي يفهمك بها الشخص الآخر.

وقد تظن أنك تقوم بكل شيء بصورة سليمة فيما يسير كل شيء على نحو خاطئ؛ لأنه لا يوجد مردود بصري في المحادثة التليفونية. وقد تعتقد أنك تقول وتفعل كل الأشياء الخاطئة، فقط لتكتشف أن الشخص الذي تحادثه ممتن بما منحته له من الوقت. ولهذا السبب، فمن المهم بالنسبة لك أن تفترض أنك لا تعرف كيف سيفهمك الآخر. ثم بعد ذلك، قم بكل ما تستطيعه حتى تشكل بطريقة فعالة إدراك الطرف الثاني في المحادثة. وعلى سبيل المثال، قيامك بكتابة ملاحظات وأنت تسمع لما يقوله الآخر لك عبر الهاتف طريقة عظيمة لتتبع ما تسمعه. ولكن لأنه لا يستطيع أن يرى أنك تكتب، فقد يصبح قلقاً بشأن صمتك، إلا إذا أخبرته أنك سوف تكتب بعض الملاحظات. وقد تبتسم لشيء يقوله الآخر، ولكن إذا لم تشر لذلك، فقد لا يعرف أبداً. وقد تكون مهموماً بالمشكلة التي يحدثك عنها، ولكن إذا لم تذكر اهتمامك هذا، فإن الشخص الآخر يكون حراً في أن يعتقد أنك لا تبالي.

ومن المدهش بساطة ما يقتضيه التفاعل التليفوني الناجح، حتى مع أشخاص يسيئون التصرف، بالنظر إلى مدى تضخم المشكلة إذا فشلت في القيام بهذه الأشياء البسيطة التي تصنع الفارق الكبير. إن جوهر كل العلاقات الإنسانية ينتهي إلى حقيقة بسيطة وهي أن الأشياء الصغيرة يكون لها تأثير كبير! والأشياء الصغيرة تتراكم، الطيب منها والسيئ. فعلى سبيل المثال، فالناس يحتاجون فقط إلى مثالين أو ثلاثة على شيء ما حتى يستطيعوا التوصل إلى تعميم بخصوصه. فإذا ما وقع بصرك على اثنين أو ثلاثة من المصابيح الحمراء في الشوارع، ثم سألك سائل عن عدد المصابيح الحمراء في المدينة، فستقول كل المصابيح حمراء! وإذا صادفت شخصين

أو ثلاثة في حالة مزاجية سيئة، وسألك سائل كم من الأشخاص مزاجهم سيئ اليوم، فستجيب قائلاً: كل الناس! وبمجرد أن يقوم الناس بإطلاق مثل هذه التعميمات، فسوف يبحثون تلقائياً وبلا وعي عن جوانب من خبراتهم تثبت صحة هذه التعميمات.

هل سبق لك أن أخبرت أحداً على الهاتف باسمك ثم بعد ذلك بقليل سألك عنه؟ هل سبق لك أن أعطيت أحداً رقم هاتفك عبر الهاتف أيضاً وبعد قليل طلبه منك؟ ما التعميم الذي يمكن أن تطلقه على مهارات الاستماع لدى هذا الشخص؟ وبمجرد أن تكوِّن رأياً سلبياً، فأي شيء يمكن اعتباره سلبياً سوف يُعتبر كذلك في ضوء ذلك الرأي!

إن التعميمات يمكن أن تعمل ضدك أو لصالحك. والأمر برمته يرجع في النهاية إلى تلك اللحظات الصغيرة التي تشكل الإدراك، تلك اللحظات التي تكون فيها الأشياء الصغيرة كبيرة التأثير.

٢. استخدم جسدك للتحكم في نبرة صوتك

تعد قدرتك على التحكم في ردود أفعالك الانفعالية التي تبدو في صوتك إحدى المزايا الضخمة للتحدث هاتفياً. إن نبرة صوتك متصلة بجسدك، وما تفعله بجسدك له تأثير على نبرة صوتك. وربما يكون هذا هو السبب في أن بعضاً من أنجح العاملين في مجال التسويق عبر الهاتف يضعون مرايا على مكاتبهم باستمرار مع بعض اللافتات التي تذكرهم بأن "يبتسموا".

وفي إمكانك أن تستخدم هذا لصالحك، فعندما تجد نفسك قد بدأت تتوتر قليلاً في محادثة تليفونية، مِل للخلف، وارفع قدميك، واجلس في وضع استرخاء. هذا الاسترخاء على الأرجح سوف يترك تأثيراً ملحوظاً على نبرة صوتك. وعندما تريد أن تبدو أكثر حزماً أو سيطرة على الأمور، تستطيع أن تقف وأن تتخذ وضع ثبات وقوة بأن تباعد بين قدميك وترفع رأسك، ثم أضف بعض المرونة بأن تنحني قليلاً على ركبتيك. وعندما تريد أن تبدو لطيفاً، تستطيع أن تنحني على مكتبك.

إن الهاتف يسمح لك بالفعل بالتحكم في ردود أفعالك الانفعالية بصورة أكبر مما يسمح لك به التواصل وجهاً لوجه. أخبرنا "هانك"، وهو مندوب للدعم الفني في شركة تقنيات عالية، كيف يتعامل مع العملاء الغاضبين إذا وجد نفسه قد بدأ في أخذ عباراتهم الحادة بشكل شخصي. وبفضل السماعات التي يضعها على أذنيه، يستطيع أن يترك كرسيه ويتحرك في المكان ثم يقوم بممارسة اليوجا أثناء التعامل مع العملاء العدوانيين! وهذا يساعده على الاسترخاء، لأنه ببساطة لا يستطيع أن يأخذ الأشياء بشكل شخصي وهو في وضع من أوضاع اليوجا! وبالقطع،

لو كنت تتعامل وجهاً لوجه مع شخص صعب المراس، وبدأت تمارس اليوجا، فحتماً ستسبب له المزيد من الارتباك. فقد يبدو مثل هذا السلوك جنوناً في أسوأ الأحوال وغير لائق في أحسن الأحوال في معظم الظروف. ولكن الهاتف، وله الشكر، يوجد حاجزاً واقياً من الخصوصية يسمح لك باستراتيجيات سلوكية غير عادية وشديدة الفعالية يمكن أن تغير من حالتك العاطفية وتحولها إلى شيء أكثر إنتاجية.

"مارسي" التي تعمل لهيئة حكومية، طلب منها أن تكون ضيفة في لقاء إذاعي عبر الهاتف. كانت عصبية من فكرة الحديث للإذاعة في الأصل، لأنها لم يسبق لها ذلك من قبل. ومما زاد من سوء الأمر أن الشخص الذي كان سيحاورها على الهاتف كان معروفاً بعدائه لهذه الهيئة الحكومية على وجه الخصوص. كانت "مارسي" قد سمعت عن أسلوب يلجأ إليه المذيعون أحياناً للتغلب على العصبية، وهو أن يتخيلوا المستمعين يرتدون ملابسهم الداخلية فقط، ولذلك فقد قررت أن تطبق هذا الأسلوب بصورة عكسية. طلبت أن يتم الاتصال بها وهي في منزلها لإجراء اللقاء، وأجرته وهي عارية تماماً. ورغم محاولات مُجري اللقاء المستميتة لاستثارتها، فإنها لم تلتقط الطعم، ولم يستطع استفزازها للرد. كانت طوال اللقاء تبتسم بسبب هذه المزحة، وظهر ذلك من خلال نبرة صوتها. ولسوء حظ "مارسي"، فقد تأثر كل العاملين بالمكتب بأدائها بشدة لدرجة أنهم صوتوا بأن تقوم هي بكل المقابلات الإذاعية في المستقبل.

٣. تنفس من أجل حياتك

التنفس العمدي هو طريقة عظيمة للتحكم في ردود أفعالك الانفعالية بدون الاضطرار إلى كبحها لتتحول لحزن يمكن أن يفيض ويعوق مجهوداتك فيما بعد. وعندما تنتبه لتنفسك، وتلهم نفسك وأنت تأخذ شهيقاً وتخفف من توترك وأنت تطلق زفيراً، فإن الشخص الآخر سوف يسمع فقط ما تقوم به بشكل عرضي من استرجاعك لكلماته وأسئلتك الاستيضاحية. وتستطيع أن تتنفس بعمق أشد عندما تكون على الهاتف مما تستطيعه وجهاً لوجه، لأن هذا السلوك إذا قمت بممارسته وجهاً لوجه قد يجذب الانتباه ويؤدي لرد فعل سلبي. وربما ترغب في الضغط على زد كتم الصوت الموجود في الهاتف لكي تتنفس عدداً من المرات. وإذا لم يكن جهازك به هذا الزر، فقم بإبعاد السماعة عن فمك وتنفس بعمق بضع مرات أثناء حديث الشخص الآخر. إن ميزة التنفس يرجع الفضل فيها للهاتف!

٤. ارسم مساراً للحوار

كذلك فإن تدوين الملاحظات على الهاتف أسهل أيضاً من تدوينها وأنت في مقابلة وجهاً لوجه مع شخص عدواني. فإذا كنت مستهدفاً لنقد غاضب من بعض الأشخاص، تستطيع أن تسجل بعض الكلمات الأساسية أو العبارات التي يقولونها، وأن تستخدم هذه العبارات في الاسترجاع بشكل فعال. تستطيع حتى تسجيل كلمات أساسية لتذكرك بما تود قوله للرد عندما يحين دورك في الحديث. هذه الملاحظات تصبح خريطة مفيدة يمكنك استخدامها لتطبيق الاستراتيجيات السلوكية التي قدمناها في الجزء الثالث من هذا الكتاب، أو يمكنك استخدامها فقط لإعادة بعض العقلانية للتفاعل. ويمكنك أيضاً استخدام تدوين الملاحظات كطريقة للتنفيس عن استجابتك الانفعالية تجاه شخص يتصرف بشكل سيئ على الهاتف. قم برسم صورة سخيفة للشكل الذي تتخيله عليه. ضع له قروناً، وأضف له شارباً، وضع خطوطاً هنا وهناك على الصورة كلها ثم امحُ الوجه تماماً. فعندما يتعلق الأمر بالتعامل مع مشاعرك تجاه أناس فقدوا السيطرة على أعصابهم، فقد تكون قد تعلمت كل ما احتجت معرفته في الحضانة!

٥. اعلم متى تضعهم على الانتظار ومتى تنهي المكالمة

بينما قد يكون زر الانتظار حليفك، فإنه أيضاً قد يكون خطراً يزيد الأمور سوءاً؛ فمعظم الأشخاص لديهم حياة كاملة تسير بعيداً عن علاقتهم بك، وكل لحظة يقضونها وأنت تضعهم على الانتظار وهم يحادثونك على الهاتف هي لحظة مسروقة من نشاط من المحتمل أنه أكثر إثماراً بالنسبة لهم. ولكن ما الذي يجعل الانتظار على الهاتف أمراً غير محتمل؟ هو عدم معرفة متى ينتهي. إن دقيقتين قد تبدوان كساعة لشخص لديه جدول أعمال مضغوط ولا يعرف متى ستعود! عموماً، قبل أن تضع شخصاً على الانتظار على الهاتف، استأذنه وأخبره عن المدة التي من المحتمل أنه سينتظرها. وإن لم يعجبه هذا الخيار، فامنحه بدائل أخرى.

فلو أن شخصاً يتصرف "كالدبابة"، فإن وضعه على الانتظار حري بأن يصعّد المشكلة. تذكر أن "الدبابة" يتحرك للأمام بسرعة، وأي شيء يأخذ وقتاً طويلاً أو يبدو غير مناسب، فقد يعتبره مثيراً للغضب. فإذا كنت ستضع "الدبابة" على الانتظار، فابدأ بذكر الغرض من ذلك وكيف سيخدم ذلك مصالحه. هذا ما أسميناه في الفصل السابع: "تكلم حتى يفهمك الآخرون"، وهو بمثابة "تعبير عن النية": "من أجل حل مشكلتك بسرعة، أحتاج إلى الحديث مع شخص آخر. سوف يستغرق الأمر دقيقة أو دقيقتين على الأكثر. فهل أضعك على الانتظار، أم تفضل أن أعاود الاتصال بك؟".

إن التعبير عن النية في المثال السابق جاء في عبارة: "من أجل حل مشكلتك بسرعة"، وهذا يأتلف مع رغبة "الدبابة" في الفعل. ومن خلال تقديم إطار زمني: "سوف يستغرق الأمر دقيقة أو دقيقتين على الأكثر"، فإنك تمنح "الدبابة" بعض الإحساس بأنه يتحكم في الانتظار. ولكن يجب أن تدرك أن "الدبابة" لن ينتظرك اليوم كله، وكذلك يجب أن تتأكد من أن الإطار الزمني الذي تقدمه يكون واقعياً؛ فلا تقل له: "سيستغرق الأمر دقيقة فقط"، ثم تأخذ أربع دقائق، لأنه عندما تعود، فإنه سيكون مستعداً لشن هجوم كامل عليك. إن الاستئذان وانتظار الرد يأتلفان أيضاً مع رغبة "الدبابة" في التحكم، تماماً كما يفعل تقديم خيار معاودة الاتصال به. إنها فرضية مأمونة أن "الدبابة" لديه أماكن يجب أن يتفقدها، وأشياء يجب أن ينجزها، وأشخاص يجب أن يقوم بمتابعتهم.

ومن ناحية أخرى، فمع "القنبلة الموقوتة"، فإن الانتظار يعطيك ميزة عظيمة. فالخطوة الرابعة في استراتيجية التعامل مع "القنبلة الموقوتة" هي أن تأخذ هدنة. ولأن "القنبلة الموقوتة" لا يحب أن يفقد أعصابه، فإن استخدامك لزر الانتظار يمنحه بعض الوقت الخاص لكي يهدأ... فلو أنك اضطررت من قبل للتعامل مع "قنبلة موقوتة" على الهاتف، ثم حولت مكالمته ليحادثه شخص آخر، فمن المتوقع أن يجد هذا الشخص الآخر أنه يتعامل مع إنسان طبيعي. أو يمكنك دائماً أن تجد عذراً لإنهاء المكالمة وتخبر "القنبلة الموقوتة" أنك سوف تعاود الاتصال به بعد عدة دقائق. وعندما تعاود الاتصال، ستجد نفسك تتعامل مع شخص أهدأ وأكثر عقلانية إلى حد ما.

ولو أنك وجدت نفسك في موقف الرد على شخص طال انتظاره على الخط، فاستعد للائتلاف باعترافك بانتظاره الطويل واعتذر عن الإزعاج: "أعرف أنك انتظرت على الخط طويلاً. أعتذر بشدة عن هذا الإزعاج. ما الذي كنت تريد الحديث عنه؟". وعن طريق الائتلاف بسرعة ثم التركيز على سبب المكالمة، فمن المرجح أن هذا الشخص سوف يتوقف عن إطالة التفكير فيما حدث، ويركز بدلاً من ذلك على سبب الاتصال.

٦. أرسل إشارات الإصغاء!

كثير من الإشارات التي يدركها الناس على أنها سلوكيات إصغاء، تُرى أكثر مما تسمع، من تخاطب العيون إلى هزة الرأس، وتدوين الملاحظات والنظرات ذات المغزى. وبما أنك لا تستطيع إرسال تلك الإشارات عبر الهاتف، فعليك استبدالها بتقديم إشارات لفظية دالة على الإصغاء.

فبدلاً من النظرات ذات المغزى، قم بهمهمات ذات مغزى، مثل: "لا يمكن"، "يا إلهي"، "أنت تمزح! ثم ماذا حدث؟". يمكنك أن تقول مقاطع من الكلمات ومقاطع من العبارات لأنك

تريد أن تجعل الآخرين يعرفون أنك معهم، ولكنك تريد أيضاً أن تبقى بعيداً عن طريقهم تاركاً لهم فرصة الكلام.

الاسترجاع الذي ناقشناه في الفصل الخامس، هو دائماً شيء مهم، ولكن قوة الاسترجاع تتضاعف عبر الهاتف. وتذكر أنك عندما تسترجع، فإنك لا تخبر الشخص أنك تسمعه فقط، ولكنك أيضاً تأخذ بعض الوقت لتفكر فيما تريد أن تسأل عنه أو تقوله بعد ذلك، وفي الكيفية التي تريد أن توجه بها الحوار.

وعندما تدون ملاحظات، فإن الاسترجاع يجعل الشخص الآخر يعرف أنك مازلت على الخط، بينما صوت الصمت يمكن أن يعطي انطباعاً خاطئاً أن لا أحد يستمع.

٧. اعمل على أن تبدو مستعداً، حتى لو لم تكن

يحدث أحياناً أن يمدك الناس بمعلومات شخصية في مكالمة هاتفية. وعندما يقومون بذلك، قم بتدوينها للعودة إليها في المستقبل لأن هذه التفاصيل الشخصية تسمح لك ببناء العلاقات. وعليه، فقبل أن تقوم بإجراء مكالمة هاتفية، أو أثناء الرد على المكالمة، يمكنك مراجعة التفاصيل واستخدامها كنقاط مرجعية، وهذا يخبر الطرف الآخر بأنك تقدر الحوار معه.

ملاحظة: كن على حذر من تعدد المهام؛ فلا يجب أن تنشغل بالبحث على شبكة الإنترنت أو تلعب إحدى ألعاب الفيديو وأنت تتحدث للآخرين، إلا إذا أردت أن تمنحهم الانطباع بأنك لا تسمع!

٨. تستطيع أن تغمض عينيك

الميزة الثامنة للحديث عبر الهاتف هي أنك تستطيع أن تغمض عينيك للتركيز وليس للنعاس (إلا إذا كنت تحتفظ بشريط مسجل عليه صوتك مُهمهماً من آن لآخر!). فعندما تغلق عينيك، فإنك تنحي المشوشات البصرية، وهذا قد يساعدك بالفعل على التركيز على ما تسمعه. وهذا قد يكون مفيداً لك في حالة ما إذا كانت الدقة في الحوار مطلوبة، وكذلك عندما تناقش التفاصيل الصعبة، أو عندما تعرف من خبرتك السابقة أنك ستختبر فيما قد سمعته.

هناك طريقة للاستفادة القصوى من الاستماع وعيونك مغمضة. ابدأ أولاً بفرضية أنك لا تعرف شيئاً. صور بذهنك لوحة فارغة، ثم اسمح لعبارات الشخص الآخر بتقديم التفاصيل. وإذا نقص شيء، فأنت تستطيع الاسترجاع دائماً وطرح سؤال استيضاحي لتكملة ما ينقص. وبينما لا

تستطيع القيام بذلك لفترة طويلة في حوار وجهاً لوجه، فإن إغماض العين وأنت تستمع هو اختيار جيد بصورة طبيعية للحديث عبر الهاتف.

ميزة إضافية: اهتم بصحتك ونظافتك الشخصية. استخدم وقت الكالمة التليفونية للاهتمام بصحتك ونظافتك الشخصية. أنت لا تستطيع القيام بهذا أثناء المحادثة وجهاً لوجه، ولكن إحدى مميزات الهاتف الواضحة هي أنك تستطيع وأنت تحدث الشخص الآخر أن تخلل أسنانك مثلاً، أو أن تستخدم دورة المياه، أو تحك جلدك، أو تدلك جسمك، هل نحتاج إلى قول المزيد من هذه الأشياء؟!

وعندما يتعلق الأمر بأوقيات الوقاية، فإن الهاتف ميزة تنتظر الاستغلال. إن استخدام أوقيات الوقاية هذه قد تمكنك من تجنب أرطال العلاج للتعامل مع أكثر عشرة سلوكيات غير مرغوبة، كما سبق وقدمنا في الجزء الثالث من هذا الكتاب.

وإلى هنا، نكون قد انتهينا من الحديث عن هذا الموضوع، وعليه سنلتقي بك في الحجرة التالية للدردشة، أو في الفصل التالي، لنتحدث عن البريد الإلكتروني، وكيف تحفظ الوارد لديك من الاشتعال!

ملخص سريع

عندما تتحدث عبر الهاتف

يكون هدفك: أن تتذكر الأوقيات الثماني الوقائية عند الاتصالات التليفونية

خطة العمل

١. قم بتشكيل الإدراك.

٢. استخدم جسمك للتحكم في نبرة صوتك.

٣. تنفس من أجل حياتك.

٤. ارسم مساراً للحوار.

٥. اعلم متى تضعهم على الانتظار ومتى تنهي المكالمة.

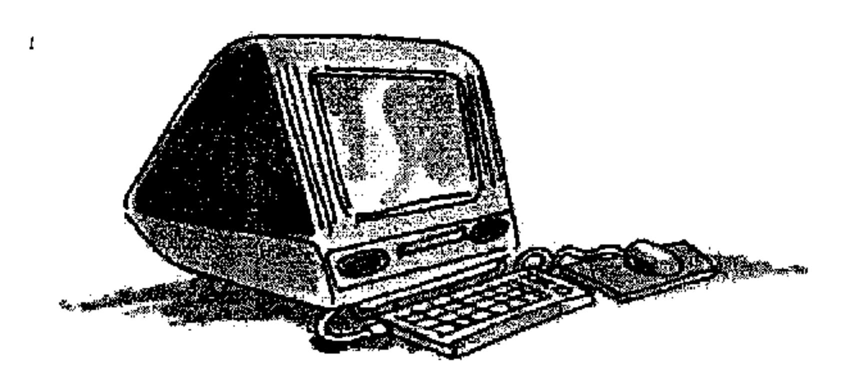
٦. أرسل إشارات الإصغاء.

٧. اعمل على أن تبدو مستعداً، حتى لو لم تكن.

٨. تستطيع أن تغمض عينيك.

٢٢

الأوقيات الثماني الوقائية في التواصل عبر البريد الإلكتروني



سنقولها مرة أخرى، في التواصل بين الأشخاص، إذا فقد شيء، فشيء آخر يتم كسبه. وفي حالة البريد الإلكتروني، فإنك تفقد مجموعة الإشارات غير اللفظية والسمعية التي تضيف لوناً وعمقاً وبعداً للكلمات التي يتم تبادلها. وهذه تعتبر خسارة كبيرة! فبدون نسبة الـ ٥٥٪ ونسبة الـ ٣٨٪ التي تحدثنا عنهما سابقاً، فإن نسبة الـ ٧٪ المتبقية تصبح هي المسئولة عن ١٠٠٪ من التفاعل. ويضاف للخسارة ما تظنه من ظنون تعتمد على الطريقة التي تعتقد أن الشخص الآخر يبدو عليها!

ولكن ما تجنيه من استخدامك لوسائل الاتصال الإلكترونية، بما فيها البريد الإلكتروني، هو عنصر الوقت! إن التواصل الكتابي، مهما كان عاجلاً، عموماً لا يتطلب نفس نوع الاستجابة التفاعلية الفورية التي يتطلبها التواصل وجهاً لوجه أو عبر الهاتف. وحتى لو أخذت بضع دقائق فقط قبل أن ترسل الرد، فإنك على الأقل تكون قد اكتسبت هذا القدر من الوقت لكي تسترخي وتفكر بوضوح، ثم ترسل رسالة معقولة أحسنت التفكير فيها.

قديماً، والأمر يختلف اعتماداً على مدى الرجوع بالزمن للوراء، كانت الكتابة لشخص آخر تعني أن تجلس ومعك الورق وريشة الكتابة، ثم تلا ذلك الورق والأقلام، ثم الورق والآلة الكاتبة، ثم الورق والطابعة والكمبيوتر. وبعد أن تكتب رسالتك، فقد تعيد قراءتها، وتصححها، ثم تعيد

كتابتها؛ لأنك تعلم أنه بمجرد إرسالها، فقد ذهبت إلى الأبد. وبعد أن تعيد كتابتها، إذا وجدت أنك راض عما كتبت، تضع الرسالة في مظروف، وتضعها في صندوق البريد الخاص بك، وتنتظر أن يلتقطها ساعي البريد ويوصلها. ورغم أنك أخذت كل هذا الوقت لكتابة الرسالة، فلا يزال أمامك الوقت لكي تعدو إلى صندوق بريدك، وتأخذها قبل أن يصل ساعي البريد. إن طول إجراءات الحصول على وثيقة مكتوبة في الماضي كان يمنح الناس ميزة الوقت الكافي للتفكير. إن الوقت الكثير الذي تستغرقه المراسلة قد يجعل الشخص يقرر أنه لا معنى لإرسال الرد!

لقد غير عصر المعلومات كل ذلك. فبينما كان التراسل الكتابي بطبيعته عملية تتطلب تفكيراً عميقاً وتستهلك الوقت، فإنك الآن تستطيع أن تنسخ وتلصق وتقتبس إجاباتك بدون أن تطبعها وتقوم مباشرة بإرسال الرسالة في مجرد دقائق. وبينما كانت الرسالة المكتوبة لا تصل ولا تقرأ لشهور في بعض الأحيان، فإن تسارع الوقت في عصر المعلومات قد غير ذلك، في البداية إلى بضعة أيام، ثم إلى يوم، ثم الآن، البريد الإلكتروني الذي يوصل الرسالة في لحظتها. ومع انتشار الاتصالات الإلكترونية، فإن كم مواقف سوء الفهم قد تنامى مع هذا الانتشار. إن الوقت في صالحك، فقط إذا اخترت ذلك الخيار عن عمد.

إن المشاكل المتفردة التي تسببها سرعة التواصل الإلكتروني تتزايد يومياً فقط بسبب هذا الكم الكبير من التواصل بهذه الطريقة! إن الكمية المذهلة من رسائل البريد الإلكتروني التي تصب في علبة الوارد لدى كل منا جعلت الكثيرين يشعرون بالحيرة والارتباك، ومن المحتمل أنه كلما زاد عدد رسائل البريد الإلكتروني التي تستقبلها، قل الوقت الذي تأخذه لقراءتها قراءة متأنية والرد على رسالة معينة. فلو أنك أجبت على خمسين إلى ثمانين رسالة يومياً، فإنك على الأرجح سوف تتجه إلى صلب الموضوع، وسوف تترك المزح الاجتماعية للتفاعل غير الإلكتروني والتي كانت في زمن أهدأ من الذي نحياه الآن. فبدلاً من أن تستهل حديثك بعبارة: "مرحباً، كيف حالك؟ ما الجديد؟ إلخ، إلخ"، أصبحت البداية الآن: "إيماء لرسالتك، افعل كذا وكذا. وهذا هو الاتجاه". لقد ذهبت الإشارات البسيطة التي تدل على الألفة أو الإحباط والتي كانت تلمح في الصوت وتعبيرات الوجه، وعليه فإن قارئ رسالة البريد الإلكتروني لا يرى مشاعر كاتبها، لقد أصبح من الشائع أن قارئ الرسالة قد يطلق لخياله العنان فيما يتعلق بمشاعر كاتب الرسالة. وهذا السلوك من جانب القارئ يتأثر بدوره بمستوى الهرمونات والسكر لديه وقت قراءتها. وفي الغالب لا يكون هناك رجوع لرسالة سابقة أثناء الرد على رسالة ما، ونتيجة لذلك، فإن الكلمات المكتوبة بسرعة لا توصل المعنى المطلوب؛ فالمزاح حسن النية يساء فهمه كما لو كان انتقاداً أو سخافة، وإشارة عابرة متعددة المعاني تؤخذ على المحمل الخطأ. وغالباً ما يكون افتقاد السياق واستخدام التلميحات محوراً للصراع، فالجمل التي تفتقد الرؤية تنتج ردود أفعال عاجزة عن رؤية كافة جوانب الموضوع وتستمر عبر الوقت.

ولكن هناك عنصر آخر يسهم في صراعات الرسائل الإلكترونية وهو أن الأشخاص يكتبون رسائلهم أمام شاشة الكمبيوتر، حيث تصبح أفكارهم كلمات معزولة. وبدون التأثير الحسن للتقييم الفوري من الآخرين، تستطيع المسافة بين المتراسلين أن ترفع الحرج الاجتماعي الذي قد يجعل الإنسان يفكر مرتين قبل أن يتحدث. وربما تتذكر تحذير "مارك توين": "خير لك أن تصمت فيشك البعض أنك جاهل، من أن تتكلم فتقطع الشك باليقين". والمؤسف أن الكلمات التي تصاغ في عزلة يتم إرسالها، وكان المفروض أن تظل مجرد أفكار خاصة للمرسل. إن البريد الإلكتروني يسمح بالكثير من التعبيرات السمجة والفجة لأفكار المرء الحقيقية.

وعليه فبين افتقاد المفاتيح البصرية والسمعية، وضغط كم الرسائل، وغياب لطف المجتمع المهذب، وافتقاد الإنسانية بالحملقة في شاشة الكمبيوتر، والتصرف باندفاع بدلاً من أخذ الوقت للرد المتأني، أصبحت مواقف سوء الفهم "الإلكترونية" هذه وباءً خاصاً بسوء التواصل.

استغل ميزة الوقت

وعلى الرغم من أن البريد الإلكتروني يأتي وفقاً لجدول مواعيد شخص آخر، فإنه مرهون بك متى تقرؤه ومتى ترد عليه! ولقد سمعنا الكثير من القصص عن ردود متعجلة على رسائل بريد إلكتروني نتجت عنها تأثيرات جانبية سيئة وعواقب وخيمة. وتماماً مثل إطلاق طلقة واحدة تدشن آلاف البواخر، فعندما تضغط على زر الإرسال، فإن الأذى يكون قد حدث بالفعل. وعليه فإن نصيحتنا الأولى بسيطة: لا ترد أبداً بسرعة أو باندفاع على أي رسالة بريد إلكتروني حتى لو بدا أنها تحتوي على مضمون انفعالي، ولا تبدأ أبداً أي تعامل عبر البريد الإلكتروني برسائل تحتوي على مضمون انفعالي قوي.

إن الرد على رسائل البريد الإلكتروني ذات المحتوى الانفعالي يستحق ميزة الوقت، ويجب أن تستفيد من تلك الميزة. وعلى كل، فقد تكون المشاعر التي تدركها من الرسالة هي مشاعرك أنت. فحالتك الذهنية أو مشاعرك حول الموضوع قد تجعلك تسيء فهم حدة أو معنى ما قرأته. إن كتابة رد منطقي متعقل يأخذ وقتاً أقل مما سيأخذه التعامل مع نتائج رسالة أرسلت على عجل.

وعندما تستعيد ميزة الوقت، يمكنك استغلالها للتعامل مع استجابتك الانفعالية لما تقرؤه. إن الوقت يجعلك تنفّس بأمان عن رد فعلك مع شريكة الحياة (إذا كان المنزل هو المكان الذي تلجأ إليه عندما تتعب من معاملة الناس خارج البيت بلطف)، أو مع صديق (الذي يمتلك قدرة انفعالية على تحمل غضبك وصخبك). وفي هذه الأثناء، يمكنك أن تفكر أكثر من مرة فيما تريده من هذا التفاعل من الأساس. إن الوقت يسمح لك بأن تضع مسودة أولى للرسالة، وبأن تعود إليها

في ضوء اليوم التالي لكي تحملها للخطوة التالية. الوقت يسمح لك بأن تفتح هذا الكتاب على الفصل المناسب، وأن تبحث عن أفضل استراتيجية، ثم تصوغ ردك حتى تستفيد منه.

ويظل الأفضل أنك بأخذ الوقت الكافي، تمنح الشخص الآخر بعض الوقت أيضاً. فبالأمس، ذلك الشخص ربما يكون قد تصرف "كالدبابة" محاولاً أن يزيحك من طريقه. وبتأجيل الرد من جانبك، تكون قد منحت الشخص يوماً للخروج من منطقة الضغط، والالتفات إلى المشاكل الأخرى التي تغذي هجومه. وعندما تمنح نفسك الوقت الكافي قبل أن ترد على الرسالة، فالأرجح أنك ستتواصل بشكل مؤثر، وأن الشخص الذي سترسلها له سيكون قادراً على فهمها كما وددت. وكله لصالحك!

وسوف تأتي أوقات تطبق فيها الاستراتيجيات المقدمة سابقاً في هذا الكتاب والخاصة بالتعامل بشكل شخصي مع الأشخاص ذوي الطباع الصعبة على تعاملاتك الكتابية أيضاً. فربما يكون قد حدث لك من قبل أن أدركت بعد تفاعل مباشر الشيء الأمثل الذي تمنيت أن تقوله، وهي تجربة مقلقلة. ومن الممكن أن إدراكك هذا يكون قد جاء متأخراً قليلاً. ففي التعاملات المباشرة وجهاً لوجه، من السهل أن تشعر بأنك "تحت تهديد السلاح" مع "الدبابة"، وأنك تعوزك الكلمات مع "القناص"، وأنك أحمق مع "العلامة"، وأنك ثائر مع "المتردد". ولكن في التراسل الإلكتروني، فإنك تجني مميزات الوضوح والسيطرة على النفس عندما تستفيد بميزة الوقت.

وربما الأكثر أهمية هو أنك إذا أردت تجنب سوء الفهم الذي يستنفر أسوأ ما فيك وأسوأ ما في الآخرين في المقام الأول، فقم باستعادة الوقت لصالحك، واجعل أولويتك الأولى هي الوضوح، وذلك عند استخدامك للبريد الإلكتروني.

وكالعادة، فإن أوقية وقاية تعدل رطلاً من رد الفعل، وعليه، فخذ الوقت الكافي لكي تطبق هذه الأوقيات الثمانية للوقاية عند المراسلات الإلكترونية.

١. نفّس عن غضبك في الرسالة، ولكن لا ترسلها

عندما تصلك رسالة ملتهبة تتطلب رداً، أحياناً تشعر بأنك مجبر على أن تقول شيئاً وأنك ببساطة لا تطيق الانتظار. فلو كانت كل خلجة فيك تريد أن تكتب رداً تنفجر فيه وتثأر، فاكتب هذا الرد كيفما شئت، ولكن لا ترسله.

إن التنفيس عن المشاعر بلغة منمقة ملتهبة يمكن أن يكون علاجاً بصورة مذهلة، ومحرراً أيضاً، ولكنه خطير حينما تشرك فيه الآخر. الفعل يولد رد فعل، وإن كان عليهم أن يتعاملوا مع

رد فعلك، فثق تماماً أنه سيتعين عليك أنت أيضاً أن تتعامل مع ردود أفعالهم. في السنوات الأخيرة، تطورت بعض المصطلحات الجديدة للتعبير عن السلوك الصعب على شبكة الإنترنت، وإحدى هذه الكلمات التي قد تعرض لك كثيراً هذه الأيام هي "البريد المشتعل" و "حرب البريد المشتعل".

تبدأ حرب البريد المشتعل غالباً عندما يرسل شخص لشخص آخر عن عمد أو عن غير عمد شيئاً مثيراً للغضب أو مهيناً. ولكن الطريق إلى جهنم مفروش عادة بالنوايا الحسنة، وعليه فرسالة بريئة قد تثير رداً منفعلاً. ومن الشائع لمن يستقبل ما يراه بريداً مشتعلاً أن يرد برسالة من نفس النوع. هكذا تبدأ حروب البريد المشتعل. يرسل شخص بريداً مشتعلاً، يثير بريداً مشتعلاً، فيثير بريداً مشتعلاً، حتى تشتعل الساحة بمشاعر صبيانية طائشة. وعندما تقال الكلمات السيئة، فإنها عادة ما يصعب الرجوع عنها.

نصيحتنا؟ بصرف النظر عن حجم الدافع لإشعال النار، أمسك بنيرانك. وإذا كنت على ثقة من أن المرسل يحتاج أن يشعر بالغضب، فاحتفظ بالرسالة كمسودة، وأعد قراءتها وعدل فيها إلى أن تعبر تماماً عما تريد قوله، ولكن تأكد من الانتظار ليوم واحد على الأقل.

من بدايات الكتاب ونحن نطلب منك أن تسأل نفسك: ما الذي تريده من تعاملك مع الناس؟ وفي حالة البريد الإلكتروني، خذ الوقت لتعيد النظر فيما تريد وما تحتاج. هل تحتاج حرباً ملتهبة؟ هل تحتاج بالفعل أن تمضي الوقت في الخوف من الرسالة التالية؟ هل تحتاج للقلق والتوتر اللذين يشتمل عليهما تخمينك لما سببته من أذى؟ لا نعتقد ذلك! وفر على نفسك عالماً من المشاكل. نفس عن غضبك في الرسالة، ولكن لا ترسلها.

٢. اقرأ الرسالة مرة ثانية

لو ظننت أن الرسالة التي تقوم بكتابتها من الممكن أن تسبب أو تزيد الصراع، فبغض النظر عن الوقت الذي قضيته في كتابتها، فمن مصلحتك أن تعاود قراءتها، حتى تتأكد من أنك قد قمت بحذف كل الكلمات أو العبارات المثيرة للغضب والتي يمكن أن تخلق صراعاً وسوء فهم. كل رسالة تستحق أن تقرأها مرة على الأقل قبل أن تضغط على زر الإرسال. اعتبر رسالتك مسودة أولى، وليس منتجاً نهائياً. احفظها في علبة الصادر، أو كمسودة لمراجعتها وإرسالها في وقت لاحق.

٣. اقرأ الرسالة في وقت آخر

ويظل الأفضل أن تعيد قراءة رسالة البريد الإلكتروني التي استلمتها في وقت آخر من اليوم قبل أن تقرر أنك قد انتهيت من ردك. فمع ارتفاع وانخفاض نسبة السكر في الدم على مدار اليوم، فقد تبدو لك نفس الكلمات مختلفة. وربما تلاحظ أيضاً كلمات وعبارات لم تلحظها في المرة الأولى. وبدلاً من أن ترد على ما تظن أن الشخص قد قصده، فربما يكون الأمر يستحق أن تكتب رسالة تطرح أسئلة استيضاحية. ابذل كل الجهد حتى تتأكد من فهمك لما قرأت وللسبب الذي كتب من أجله.

٤. استعن برأي ثانٍ

إذا صدمتك رسالة وصلتك، فقد يكون من الحكمة أن تعرضها على شخص آخر لقراءتها، وعليه تستطيع اكتشاف المعاني الممكنة الأخرى التي ربما تكون قد أغفلتها. وقد تدهشك التفسيرات المختلفة التي يستنبطها الآخرون من نفس الكلمات. ولن يكون مضراً أن تجعل شخصاً آخر يقرأ ردك أيضاً! اطلب من هذا الشخص أن يقدم لك تصوراً عن الكيفية التي ترد بها قبل أن تكتب هذا الرد، أو على الأقل احصل على رأي آخر فيما كتبته قبل أن تتخذ القرار النهائي بالإرسال.

٥. ابدأ بالنية واختتم بالتوجيه

في الفصل السابع، تحدثنا عن أهمية أن تذكر نيتك الإيجابية في بداية ما يجب أن تقوله. الرسائل الإلكترونية هي وسيلة مؤثرة في هذا الشأن؛ لأن نيتك تظل مرئية لتمنح معنى لباقي رسالتك. ابدأ رسالتك بعبارة واضحة تعبر عن نيتك، وعليه سوف يعرف المستقبلون سبب كتابتك للرسالة، وما الذي تأمل في تحقيقه، وذلك قبل أن يغوصوا فيما تود قوله. ثم أنهِ رسالتك بعبارة توجيه. أخبر مستقبلي رسالتك بما تريده منهم كنتيجة لقراءتهم ما كتبته.

فلو كانت نيتك إمداد مستقبلي رسالتك بمعلومات لا تتطلب رداً، يمكن أن تذكر عبارة "لمعلوماتك" في بداية الرسالة الإلكترونية وهذا يعلم مستقبلي الرسالة بأنك تذكر لهم معلومات ولا تحتاج رداً منهم: "لمعلوماتك، أكتب إليك لكي أقدم لك تاريخاً مختصراً لما قمت به في هذا المشروع حتى الآن، لأنني أظن أنه سيساعدك على فهم طلبي للمساعدة في اجتماعنا المقبل".

الآن مستقبلو رسالتك يعلمون وهم يقرءون رسالتك أنهم ليسوا بحاجة إلى الرد على كل نقطة فيها، ولكنهم يستطيعون أن يحصلوا على المعلومات ويستعدوا للتفكير في طلبك المساعدة أثناء الاجتماع.

عندما تغلف رسالتك ببداية ونهاية قويتين، فإنك تقدم وجهة نظر على علم بالأمور بشكل جيد تجعل لكلماتك المعنى الذي قصدته.

كان "دانيال" واحداً من مجموعة تريد تحسين موقع على الإنترنت، ووجد موقعاً على الإنترنت أعجبه بشكل خاص، ورأى أنه يمثل نموذجاً ممتازاً. فأرسل رسالة لزملائه قال فيها: "افحصوا هذا الموقع؛ إنني أظنه رائعاً من نواحٍ عدة. أخبروني برأيكم فيه". وبدون أن يعرف مستقبلو رسالته ما الذي يراه "دانيال" رائعاً جداً، وبدون أن يأخذوا وقتاً لاستيضاح كلامه، فإنهم قد تُركوا ليطبقوا معاييرهم الخاصة حول مفهوم الموقع "الرائع" أثناء محاولاتهم لتنفيذ ما طلبه. نظرت "مارجريت" للموقع من منظور تصميمه، وفوراً بدأت تتساءل عن الحكمة في اشتراك "دانيال" في المشروع، وفكرت في نفسها: "هل هذه هي فكرته عن موقع رائع؟ إن تصميم هذا الموقع ينتهك الكثير من القواعد الأساسية لتصميم ذكي لموقع! إنني أرى أن "دانيال" يجب ألا يسمح له بالاقتراب من هذا المشروع". وعلى الناحية الأخرى نظر "لوكاس" لمحتوى الموقع ولكنه نفر منه بشدة حتى كاد أن يستقيل من المجموعة. وكذلك "هاريت" التي نظرت له من منظور الإبحار على الموقع وسهولة الاستخدام فوجدت نفسها مدفوعة لإرسال رسالة بريد إلكتروني في الحال إلى "دانيال" توصي بأنه إذا كان يظن أن هذا الموقع رائع فهو بذلك قد أظهر نقصاً حاداً في البصيرة لا يثير شكوكاً خطيرة حول اشتراكه في هذا المشروع من الأساس، ولكنه ختماً سيؤدي إلى مشاكل أكبر في المشروع على طول الطريق. وتبع ذلك سيل من رسائل البريد الإلكتروني المتبادلة بينهم، وازدادت الأمور سوءاً، وأخيراً، نجح الفريق في حل المشكلة في اجتماع على الهاتف، حيث أخذ "دانيال" فرصة لتوضيح ما الذي أعجبه على الخصوص في هذا الموقع، وما الذي أرادهم أن يروه.

هذه المشكلة كان يمكن تجنبها بسهولة. ولو أنه بدلاً من أن يعطيهم توجيهاً عاماً قد أخبرهم عن نيته في الطلب، وأخبرهم عما يريد منهم تقييمه في الموقع على وجه الخصوص، وختم بتوجيههم إلى كيفية الاستجابة لتقييماتهم، لكانت فرص سوء الفهم قد تم تجنبها تماماً: "زملائي الأعزاء؛ أريد منكم دراسة الموقع التالي من منظور تسويقي. تغاضوا عن التصميم والمحتوى وانظروا بدلاً من ذلك إلى كيفية تقديمهم فرصاً لزوار الموقع للتفاعل معه، وكيف جعلوا شراء منتجاتهم ممكناً في كل قسم. ثم عودوا إلي وأخبروني إن كان هناك شيء يمكننا تطبيقه في موقعنا لكي نحفز التفاعل ومبيعات المنتجات".

وزملاء "دانيال" أيضاً كان يمكن أن يستجيبوا بصورة مختلفة لطلبه الأول. كان يمكنهم أن يستخدموا البريد الإلكتروني لمعرفة وجهة نظره، وكان يمكنهم أن يستوضحوا نية "دانيال" بخصوص تقييم الموقع وكان يمكن أن يطلبوا التوجيه حول كيفية الاستجابة. إن الدرس الإجمالي هنا بسيط: ابدأ بنواياك، وانتهِ بتوجيهات، وسوف تتجنب التعقيدات.

٦. اقتبس مبكراً، اقتبس كثيراً

عندما ترد بشكل عام على رسالة إلكترونية، بدون الإشارة إلى كلمات أو عبارات بعينها، فإن القراء يمكن أن يطبقوا كلماتك على أي شيء آخر سواء في رسالتهم أو رسالتك. إن المشكلة في الردود العامة هي أنه يمكن أن ينتج عنها استجابات مختلفة تماماً عما أردت. في الفصل الخامس من هذا الكتاب، ناقشنا أهمية أن تقوم في التواصل المباشر وجهاً لوجه باسترجاع أو تكرار نفس الكلمات والعبارات الخاصة بالشخص الذي تحدثه. إن الاسترجاع طريقة قوية لتقديم سياق للأسئلة أو العبارات، وله قيمة كبيرة أيضاً في الحوارات التليفونية؛ فهو يحول سلسلة طويلة من الكلمات إلى أفكار ذات مغزى ترتبط بأفكار أخرى ذات مغزى. ولكن الاسترجاع أسهل بالفعل في المراسلات الإلكترونية منه في أي صورة تواصل أخرى؛ حيث تستطيع بالفعل جعل كلمات الشخص الآخر تتحدث عن نفسها. ولقد قام الرواد في مجال الإنترنت والبريد الإلكتروني بتطوير طريقة للقيام بذلك! لكي تسترجع فأنت ببساطة تستخدم العلامة اليمني < قبل الكلمات التي كتبها غيرك. هذا الرمز معروف الآن بشكل عام كرمز للاقتباس مما يقوله مراسلك، وهو يساعده على معرفة علامَ تجيب.

والاقتباسات تخدم أغراضاً أخرى في الرسائل الإلكترونية، فأنت تستطيع استخدام علامة الاقتباس للسؤال عن معنى كلمة أو عبارة أو جملة. على سبيل المثال:

عندما تقول:

> دعنا نرَ إن كنت ستفهم هذا الأمر بصورة صحيحة.

إنني لا أستطيع أن أميز إن كنت ساخراً أو فقط تمزح معي بقولك هذا، فأيهما الصواب؟

ويمكنك أيضاً استخدام الاقتباسات لتقديم خيارات.

كأن تكتب:

> دعنا نرَ إن كنت ستفهم هذا الأمر بصورة صحيحة.

لو كان غرضك هنا السخرية، فإن ردي هو:

نعم، دعنا نلعب لعبة الحصان، فأكون أنا الرأس وتكون أنت نفسك.

ومن ناحية أخرى، لو كنت فقط تمزح معي، فردي هو:

حسناً، سأفعل ما بوسعي حتى لا أفسد الأمر.

٧. قم بتوصيل المعنى بشكل أفضل باستخدام الرموز التعبيرية

وهذا يسوقنا إلى فرصة قيمة أخرى للتواصل عبر البريد الإلكتروني. فمنذ بدايات البريد الإلكتروني وهناك مجموعة من الرموز قد تطورت حتى أصبحت شائعة الاستخدام على الإنترنت. تستطيع استخدام هذه الرموز الصغيرة للإشارة إلى حالتك الانفعالية عند الرد على أو إرسال رسالة بريد إلكتروني. هذا يضيف معلومات تتعلق بالسياق لكلماتك ويقلل من احتمالية سوء الفهم (لاحظ أن هذه الرموز تُقرأ بالجنب).

الرمز التعبيري	المعنى
;-)	= غمزة، تدل على أنك تمزحَ
:-)	= ابتسامة، تدل على السعادة
:-(	= عبوس، تدل على الحزن

في مثالنا السابق، كان من الممكن أن يستخدم المرسل رمزاً تعبيراً لتوضيح النية التي وراء الكلمات: < دعنا نرَ لو كنت ستفهم هذا على الوجه الصحيح ;-)

إن من يستقبل الرسالة سوف يعرف من مجرد نظرة أن هذه كلمات ودودة وليست كلمات صراع.

ولأنه ليس كل من يستخدم البريد الإلكتروني يعرف الرموز التعبيرية المختصرة، فمن المفيد أن تجعل كل من يراسلك يلم بها. وعندئذ تصبح هذه الرموز لغة مشتركة بدلاً من كونها مزحة خاصة. ولكن في عالم يعتمد على النص، فإننا نعتقد أن إضافة على بعض المشاعر على الأقل لما تقوله عن طريق استخدام هذه الرموز يؤدي إلى المزيد من المرح ويحد من الصراعات. وإليك بعضاً من أكثرها شيوعاً:

الرمز التعبيري	المعنى
:o	مندهش
:-@	يصرخ
:-I	غير مبال
:-e	محبط
>:-/	غاضب

:-D	يضحك
:-$	ضع مالك حيث يوجد فمك
:-P	يخرج لسانه

وتماماً كما في اللغة المنطوقة، هناك عموماً أكثر من طريقة لقول شيء بواسطة الرموز التعبيرية، على سبيل المثال:

الصورة الكاملة		الصورة المختصرة
:-)	سعيد	:)
:-(	حزين، عابس	:(
;-)	يغمز	;)
:-O	يصرخ/مصدوم	:O

إن مدى المشاعر التي يمكنك التعبير عنها باستخدام الرموز التعبيرية مدهش، وتستطيع أن تضيف بعض الاختصارات الشائعة لتوفير المزيد من المشاعر والمعاني:

الرمز	المعنى
BFN	Bye For Now (مع السلامة الآن)
BTW	By The Way (بالناسبة)
<Grin> أو <G>	(ابتسامة عريضة)
HTH	Hope That Helps (أتمنى أن يساعدك هذا)
IMO	In My Opinion (في رأيي)
IMHO	In My Humble Opinion (في رأيي المتواضع)
LOL	Laughing Out Loud (يضحك بصوت عالٍ)
OTOH	On The Other Hand (على الناحية الأخرى)
ROTFL	Rolling On The Floor Laughing (يستلقي على الأرض من شدة الضحك)
YMMV	Your Mileage May Vary (قد يختلف الأمر لديك)
TTFN	TaTa For Now (مع السلامة الآن)

٨. استخدم النكات بحذر

كم يختلف الناس حول ما يعد مرحاً؟ نحن لا نقصد أن نقول إنك لا يجب أن تحاول أن تكون مرحاً في مراسلاتك الإلكترونية. تقدم وحاول! وعلى كل، الدعابة من الممكن أن تساعد الناس على استعادة رؤيتهم في المواقف الصعبة. ولكن تذكر، إن مزحة صغيرة من الممكن أن يكون لها تأثيرات كبيرة، وذلك فقط في حالة إذا كان الشخص الآخر يتقبل النكات. إن بعض صور الدعابة مثل التورية وغيرها من اللعب بالكلمات تكون مؤثرة بدون نسبة الـ ٥٥٪ ونسبة الـ ٣٨٪ اللتين تحدثنا عنهما من قبل. وهناك دعابات أخرى تعتمد تماماً على نبرة الصوت أو تعبيرات الوجه. وعندما يتعلق الأمر بالدعابة، فإن مهملات البعض هي ثروات للبعض الآخر. وما لم تكن تعرف روح الدعابة لدى الشخص، فإن إرسال شيء له يعتبره من ضمن المهملات هو وصفه للمصائب! ولكي تكتسب رؤية حول كيف تعمل الدعابة في حالة الكلمة المكتوبة، فنحن نقترح أن تقرأ أي شيء كتبه "ديف باري" أو "دان لارسن". لماذا؟ لأننا نعتقد أنهما بالفعل مرحان! ولو لم تكن هذه هي فكرتك عن المرح، فمن الأفضل لك أن تتجنب النكات في بريدك الإلكتروني! وبالتأكيد لا يوجد مقياس للذوق، فلو كنت تعرف يقيناً أن شخصاً آخر يشاركك ذوقك في الدعابة، فعندئذ يمكنك أن تمازحه كما تشاء، ولكن عند الشك، اترك الدعابة!

خذ الوقت الكافي ووفر وقتك

بتطبيق هذه الأوقيات الثمانية للوقاية، تستطيع أن توفر الوقت الذي كنت ستضيعه في ردود فعل سلبية وسوء فهم. وأنت لست مضطراً إلى قراءة كتابنا Life by Design لتعلم أن لديك أشياء أكثر أهمية من الصراع مع كل من هب ودب على الإنترنت. ولا شك في أن استرجاع ميزة الوقت سوف يوفر لك وقتاً وطاقة أثناء التعامل مع الآخرين يمكنك استخدامهما في منحى آخر.

ملخص سريع

عندما تتواصل عبر البريد الإلكتروني

يكون هدفك: أن تتذكر الأوقيات الثماني الوقائية عند التواصل عبر البريد الإلكتروني

خطة العمل

١. نفّس عن غضبك في الرسالة، ولكن لا ترسلها.

٢. اقرأها مرة ثانية.

٣. اقرأها في وقت آخر.

٤. استعن برأي ثانٍ.

٥. ابدأ بالنية، واختتم بالتوجيه.

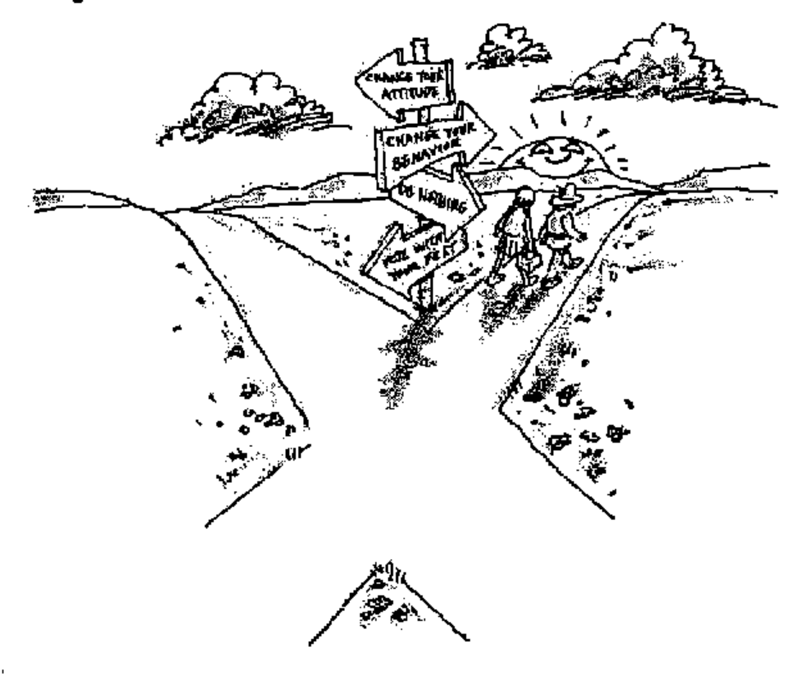
٦. اقتبس مبكراً، واقتبس كثيراً.

٧. قم بتوصيل المعنى بشكل أفضل باستخدام الرموز التعبيرية

٨. استخدم النكات بحذر؛ حذارِ يا كثير المزاح.

كلمة أخيرة

كيف تتخذ الخطوة الكبيرة نحو تطبيق الخطوات الصغيرة المذكورة في هذا الكتاب



ها نحن قد وصلنا لنهاية هذا الكتاب وبداية تعاملاتك في المستقبل مع الأشخاص الذين لا تحتملهم. ونحن نتمنى، كنتيجة لما تعلمته، أن تكون قادراً بصورة أفضل على تحمل الأشخاص ذوي الطباع الصعبة الموجودين في حياتك، وأن تنجح في استنفار أفضل ما في الناس في أسوأ لحظاتهم. ولكي يحدث ذلك، يتعين عليك الآن أن تتخذ الخطوة الكبيرة لتطبيق الخطوات الصغيرة المذكورة في هذا الكتاب.

وإليك بعض الخطوات العملية البسيطة التي يمكنك اتخاذها فوراً:

١. اجعل هدفك أن تصبح شخصاً قادراً على التواصل بصورة فعالة، واستغل كل الفرص المتاحة لتعلم وتجربة الأساليب المشروحة في هذا الكتاب. وسواء كنت تشاهد فيلماً أو تحضر اجتماعاً، فسوف تجد نماذج من الناس يستخدمون أو يفشلون في استخدام المهارات والاستراتيجيات المذكورة في هذا الكتاب، فقط لو تذكرت أن تبحث عنها.

٢. كوّن فريقاً مع شخص (أو أشخاص) ناجح في التواصل، شخص متحمس للتعلم مثلك. وهذا هو ما فعلناه! قم بمبادلة المصادر المختلفة، مثل هذا الكتاب، مع هذا الشخص حتى تصبح بينكما لغة مشتركة في مناقشاتكما. تقابلا مرة في الأسبوع لمناقشة ما لاحظتماه وتعلمتماه وجربتماه خلال الأسبوع الذي يسبق المقابلة. إن المقابلات المنتظمة مع هذا الشخص، أكثر

من أي إجراء آخر يمكنك اتخاذه، يمكن أن تذكرك أن تنتبه، في نفس الوقت الذي تجعلك فيه مركزاً على تطوير وتحسين مهاراتك.

وهذا يوصلنا إلى الخطوة الأخيرة:

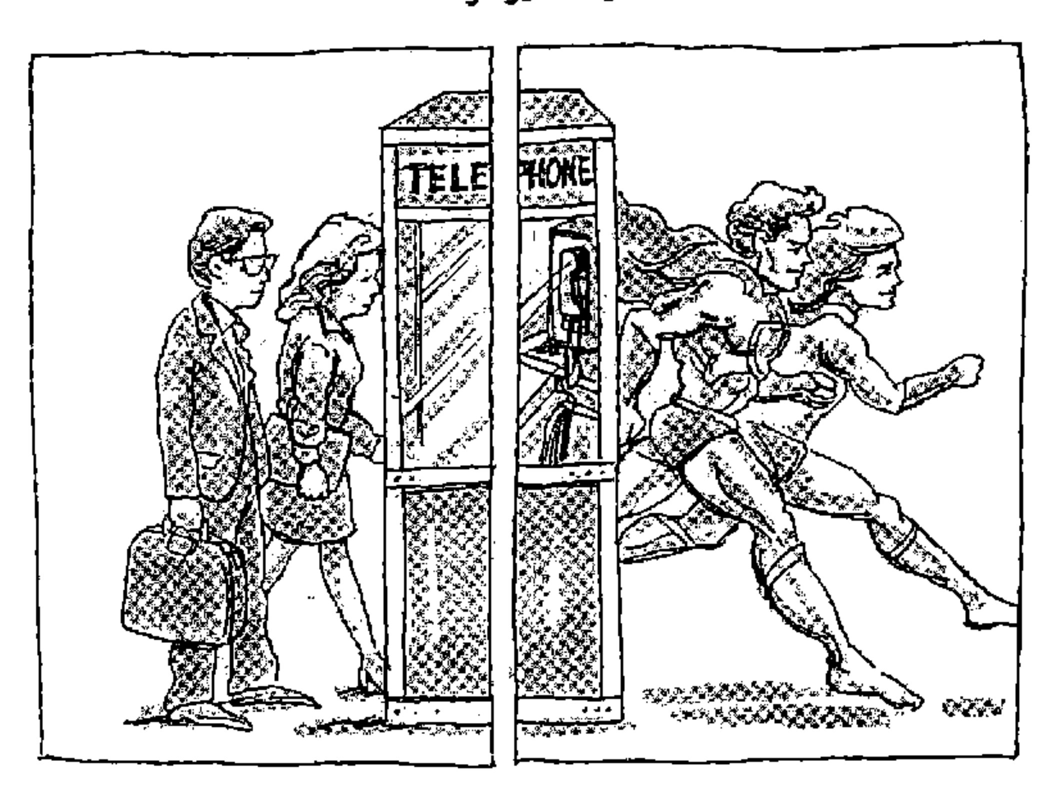
٣. أحص نعمك: لو كانت لديك من أسباب الترف ووسائله ما مكنك من قراءة هذا الكتاب، فأنت بالفعل أفضل حالاً من ٨٠٪ تقريباً من سكان الأرض في جوانب ربما تستخف بها أحياناً ولا تقدرها حق قدرها. فمن المرجح أن لك مسكناً يؤويك، ولديك ما يكفيك من الطعام، وأناس تهتم بهم وأناس يهتمون بك. إن الحياة صعبة، وبها ما يكفي من المشقة وهي على حالها بدون أن تملأ نفسك بالسلبية وتهدر قوة حياتك في القلق والضغوط. فلو تذكرت أن تحصي نعمك اليوم، أو حتى الآن، وكل يوم، فسوف يصبح لديك القوة والتركيز لكي تستمتع بالتحديات التي يقدمها الأشخاص ذوو الطباع الصعبة.

إن استراتيجيات التواصل التي حددناها في هذا الكتاب لم يقصد منها أن تكون حلاً سريعاً لمشاكل العلاقات؛ فكلما استغرقت المشكلة وقتاً أطول حتى تتكون وتظهر، زاد مقدار ما تحتاجه من الوقت والجهد حتى تغير مسار الأمور. وعندما تبدأ في تطبيق هذه السلوكيات والاستراتيجيات، فالاحتمالات هي أنك سوف تحقق بعض النجاحات السهلة كما ستفشل بعض جهودك، أي أنك سوف تكسب القليل وتخسر القليل. والأهم من المكسب والخسارة هو أن يكون لديك المزيد من الخيارات والفرص والبدائل عن المعاناة. إنك الآن تستطيع أن تساعد نفسك على أن تكون السبب فيما يحدث، بدلاً من أن تكون ضحية ما يفعله الآخرون. وعلى الرغم من أنك لا تستطيع تغيير أي شخص آخر، فإن مرونتك ومعرفتك من الممكن أن تساعدا الناس على تغيير أنفسهم. إن الالتزام والمثابرة سوف يقودانك حتماً إلى النجاح في التعامل مع الأشخاص ذوي الطباع الصعبة.

إن الأشخاص ذوي الطباع الصعبة جزء من حياة كل شخص، ويبدو أنهم كانوا بيننا منذ بداية التاريخ، وأنهم ظلوا بيننا منذ ذلك الحين، يشنون الحروب ويشتركون في الصراعات، ويهربون بأفعالهم، ويلومون، وينسحبون. ولكن كلاً منا يستطيع أن يفعل شيئاً للحد من سوء الفهم وتقليل الصراع الذي ابتلى الأرض. وفي الواقع، قد يعتمد مستقبل البشرية على أن يتعلم كل منا كيف يحتمل الآخر رغم اختلافاتنا، وبهذا المعنى فإن هذا هو الوقت لاستنفار أفضل ما في الناس في أسوأ لحظاتهم. إن أطفالنا يرون مستقبلهم في مجهوداتنا. إنهم يطلبون منا أن نضع نموذجاً طيباً، وأن نفعل الصواب وأن نحيا حياتنا بطريقة طيبة. وعليه ففي المرة القادمة التي تتعامل فيها مع شخص لا يمكنك تحمله، تذكر هذا: الحياة ليست امتحاناً، ولكنها ضرورة ملحة بالفعل. وحظ سعيد.

الملحق

كيف تغير موقفك



لكي تكون مؤثراً مع الأشخاص الذين لا تحتملهم، فمن الضروري أن تتحكم في موقفك حيال الأشخاص "المشكلة" في حياتك، وأن تتقبلهم كما هم. ولكن كيف تواتيك الشجاعة لكي تثبت على موقفك عندما تريد أن تبكي، أو أن تتقدم في وجه معارضة عنيدة؟ كيف تكبح نفسك عندما تريد الهجوم؟ كيف تعدل من موقفك عندما تحتاج إلى ذلك، حتى تكون ردود أفعالك تجاه الأشخاص ذوي الطباع الصعبة فعالة، وعفواً للتعبير، نصف أوتوماتيكية؟

الإجابة نجدها في المقام الأول في الآلية التي أفرزت موقفك من الشخص "المشكلة". فكر للحظة كيف تستجيب بسرعة وتلقائية عندما يبدأ السلوك الصعب الذي لا تحتمله مرة ثانية. هذه الآلية التي تعتمد على المثير ورد الفعل يتم استثارتها بداخلك مراراً وتكراراً كل يوم، وفي معظم الأحوال يكون تأثيرها حميداً. وأنت تعرف كيف يمكن لأغنية معينة أو صورة أو شذا أن ينقلك لزمن آخر سابق في حياتك. وبالمثل، فإن الأحداث السلبية الماضية يمكن أن تنتج حالات اقتران مخيفة وردود أفعال مرضية للأشياء والتجارب الموجودة في الحاضر. وهناك على الأقل

عاملان يقويان من آلية المثير ورد الفعل وهما التكرار والحدة. وبإمكانك أن تستخدم هذين العاملين بوعي لتغيير ردود أفعالك تجاه الأشخاص الذين لا تحتملهم.

تغيير ردود فعلك

الخطوة الأولى هي أن تقرر ما تريد. أي موقف تتخذه سوف يساعدك على الانسجام مع الشخص صعب المراس؟ هل تريد أن تكون هادئاً؟ واثقاً؟ حازماً؟ مسترخياً؟ مهتماً؟ صبوراً؟ مصمماً؟ أم كل هذا معاً؟ امنح الوسيلة التي تريدها اسماً واصفاً، فلو قمت بتحديدها بالاسم، أمكنك الحصول عليها.

الآن، حاول أن تجد وقتاً أو مكاناً في حياتك حيث يأتي استخدامك لهذا الموقف بصورة طبيعية. وإذا كنت تعتقد أنك تفتقد الوسيلة المطلوبة للتعامل مع الشخص صعب المراس، فاحصل عليها من شخص آخر. إن محاكاة الآخرين هي مهارة تولد بها. هل تذكر كل تلك الأشياء التي كان يقولها أو يفعلها أبواك وأقسمت على أنك لن تقولها أو تفعلها أبداً؟ ألا تفعل بعضاً من هذه الأشياء أحياناً؟ ما الذي حدث؟ إنك تقوم بتقليد ومحاكاة تلك السلوكيات.

إذا كنت تعرف أحداً يتعامل بشكل جيد مع الشخص صعب المراس الموجود في حياتك، فابحث عنه واسأله كيف يفعل ذلك؟ ما الذي يعتقده؟ كيف يرى هذا الشخص، وما الأشياء التي يقولها لنفسه؟ عليك أن تصبح منقباً عن الوسيلة التي يستخدمها، وأن تكتشف الحالة الداخلية التي تؤهله للتعامل مع الشخص المزعج لك بصورة مختلفة جداً عن تعاملك أنت معه. استمر في طرح الأسئلة حتى تخلص لشيء له معنى تستطيع أن تتدرب عليه ذهنياً. وتحرك عبر الموقف مع الشخص المزعج لك وأنت تستخدم هذه الحالة الداخلية الجديدة حتى تعتاد عليها تماماً.

لا يهم إن كان النموذج الذي تختاره شخصاً تعرفه أم لا، سواء كان نجم سينما أو شخصية سياسية. فنموذجك لا يشترط فيه أن يكون حقيقياً بصورة أكثر من شخصية في كتاب أو في فيلم؛ فكل ما يهم هو أن تعتقد أن النموذج الذي تختار محاكاته لديه الموقف أو السلوك الذي تريد أن تتعلمه وتستخدمه كوسيلة للتعامل مع الشخص ذي الطبيعة الصعبة.

وأخيراً، لابد وأن تعتاد على أن تستعيد الماضي وأن تتخيل المستقبل في ذهنك بشكل إيجابي، وكلما زادت واقعية تخيلك أنك تستجيب بطريقة مختلفة، وزادت عدد مرات تكرار الخيال الداخلي، ازداد الاقتران قوة.

كانت "مارج"، إحدى مريضاتنا، تعاني من صعوبة في التعامل مع رئيسها في العمل الذي كان شديد العدوانية. كانت كثيراً ما تشعر بأنه غير عادل معها، ولكنها لم تواتها الشجاعة لكي تتخذ موقفاً تجاه هذا الأمر. وعليه يوماً بعد يوم، كانت تستمع لتوبيخه وتبتلع كرامتها، وأحياناً كانت تبكي. وعندما تزايد إحباطها، تدهورت صحتها. وأخبرتنا أنها بحاجة إلى أن "تكون أكثر حزماً مع رئيسها".

سألنا "مارج" عما كانت تحتاجه لتتعامل بكفاءة معه، فقالت: إنها تحتاج لأن تكون أكثر حزماً. سألناها إن كانت حازمة في أي جانب آخر من حياتها بخلاف العمل، ولكنها لم تستطع أن تذكر جانباً محدداً. ثم سألناها لو كانت تعرف أي شخص يستطيع التعامل معه بنجاح، فقالت: "كاثرين هيبيرن! إنها ما كانت لتقبل أي تقريع أو توبيخ منه!" فطلبنا من "مارج" أن تتخيل "كاثرين هيبيرن" جالسة على مكتبها بينما هو يدخل عليها. أخذت "مارج" تتخيل أنها تشاهد وتستمع، ثم عبرت بنفسها إلى داخل المشهد كما لو كانت "كاثرين هيبيرن". وقد عمقت من حالة التوحد مع الحدث بأن كررت تخيل نفسها "كاثرين هيبيرن" وهي تتعامل مع رئيسها.

في الأسبوع التالي أخبرتنا بما أسمته "تحسن بنسبة ٢٠٪"، وقالت: إنها قد أصبحت أكثر حزماً قليلاً مع رئيسها في العمل، ولكن ما فاجأها بالفعل هو أنها كانت في أحد المطاعم ذات مرة ووجدت الطعام غير معد بشكل جيد، فقامت بإعادته مرة ثانية. وقد قالت لنا تعليقاً على هذا الموقف: إنها لم يسبق لها أن فعلت ذلك أبداً في كل حياتها، وأنها قامت بذلك فجأة وبدون حتى أن تفكر!

جعلت "مارج" من عادتها أن تستعيد الأحداث الماضية المزعجة. وكلما كان لا يرضيها تعامل سابق مع رئيسها، عادت وتخيلت أنها تتصرف بالأسلوب الذي كانت تتمنى أن تتصرف به. وبعد مرور شهر، كانت سعيدة تماماً؛ فقد بدأ رئيسها ذات مرة يلقي بعض حممه، وبعد لحظة تردد وحيدة، أخبرته أنها تريد أن يعاملها باحترام، وأنها تعرف أنه قادر على ذلك، وأنها تتوقع منه ذلك في المستقبل. ثم استدارت وخرجت، ولك أن تتخيل دهشته!

وقد أخبرتنا أن أكثر ما ساعدها كان احترام الذات الذي تملكه "كاثرين هيبيرن". كانت "كاثرين" تملك احترام الذات الذي يسمح لها بالوقوف في وجه رئيس "مارج". وقد قالت "مارج" إنها بعد مشاهدتها للفيلم في خيالها، بدا رئيسها بشكل ما ضئيلاً. وهذا التغير في الرؤية ساعدها على أن ترى سبابه وتوبيخه بصورة جديدة. لقد أدركت للمرة الأولى كم هو متزعزع لكي يعاملها بتلك الصورة، وأن الأمر لا علاقة له بشخصيتها.

تغيير منظورك

إن الطريقة التي ترى بها موقفاً ما تؤثر بشكل قوي على موقفك.

هل سبق لك أن رأيت حلماً يطاردك فيه شيء ما، ثم في لحظة ما من الحلم يتغير منظورك، وتتوقف عن الجري، وبدلاً من ذلك تشاهد نفسك وأنت تجري؟ لدينا هنا منظوران مختلفان؛ أحدهما هو تجربة المشاهدة، أن ترى بعينيك، وهذا يسمى "الاتحاد مع الحدث"؛ والآخر، عندما ترى نفسك من منظور طرف ثالث، وهذا يسمى "الانفصال عن الحدث". وأنت تتذكر الذكريات والخبرات بهذه الطريقة أيضاً. من الممكن أن تكون بداخل الذكرى، وتعاود معايشتها بأن ترى بعينيك وتشعر بالتجربة من داخلك كما لو كنت هناك مرة أخرى. أو من الممكن أن تنفصل عن الذكرى، وتشاهدها عن بعد، بينما تستشعر أفكاراً ومشاعر حيالها.

ونحن ننصح بأن تفصل نفسك عن الذكريات الأليمة وتبدأ في التعلم منها. هناك العديد من أساليب "الانفصال" يمكنك استخدامها للنظر من بعيد إلى حدث مؤلم أو شخص مزعج، ثم تعديل وجهة نظرك:

- تستطيع أن تقارن المشكلات التي تصادفها مع الأشخاص ذوي الطبيعة الصعبة بأوقات أكثر صعوبة في حياتك، أو بأسوأ سيناريوهات يمكن أن تتخيلها، وفكر: ماذا يكون تعاملك مع هذا الشخص بالمقارنة بفقدك لساقك أو فقدك لشخص تحبه أو فقدك لعقلك تماماً؟
- تستطيع بذهنك أن تتخطى المشكلة وتتخيل نفسك في المستقبل، حيث لم يعد للمشكلة أهمية. ونحن نسمي هذا طريقة "ألان كرشنر" والتي سميت باسم والد "ريك كرشنر". في أوقات المحن، فإن "ألان" يقول: "بعد مائة عام من الآن، ماذا ستعني هذه المشكلة؟".
- تستطيع تعديل الذكرى ذهنياً كما لو كنت تعدل فيلماً. جرب الطريقة التالية مع واحدة من ذكرياتك. تذكر آخر صدام وقع بينك وبين أكثر الأشخاص صعوبة، وشاهده على شاشة سينمائية في ذهنك، وتخيل أنك تجلس في آخر صف في قاعة العرض. اجعل الذكرى أصغر حجماً أو أكثر بعداً. قم بإزالة الألوان من الصورة واجعلها بالأبيض والأسود وانظر إن كان ذلك سيقلل من حدتها! أعد تشغيلها. قم بتقطيع الذكرى وإعادة تحريرها بتسلسل جديد.
- تستطيع عن طريق تدريب النفس بشكل صارم أن تطور جزءاً منك ليعمل كمراقب حيادي وغير انفعالي، بصرف النظر عن الظروف. والآن، حاول أن ترى نفسك وأنت تقرأ هذا الكتاب وتدون مشاعرك وأفكارك.
- تستطيع أن تعيد صياغة المشكلة وتغير معنى التجربة. كانت "تريزا" تنتظر الأتوبيس أمام إحدى المستشفيات. فجأة، ظهر أمامها أحد الأشخاص وهو يكاد يسقط من التعب البادي

عليه، وبدأ يروي لها حكايته؛ كانت ابنته تقود دراجتها النارية ووقع لها حادث فقدت ساقيها على أثره، وكان يلقي باللوم على نفسه على هذا الحادث لأنه هو الذي كان قد اشترى لها هذه الدراجة النارية. والآن، قد قالها صريحة وهي أنه سوف يستمر في إهمال صحته حتى الموت. صرخت فيه "تريزا": "على رسلك، لابد وأن تكون سعيداً لأن ابنتك مازالت على قيد الحياة، وأنها مازالت تستطيع أن تفكر وتتحدث، وأن ذراعيها مازالا يعملان. إن ابنتك الآن تحتاج أباً قوياً يقف إلى جوارها، وليس شخصاً ضعيفاً منحني الرأس". اندفعت الدموع إلى عينيه، وبدون أن ينبس بكلمة أخرى، نظر إليها بشكر وامتنان، وحياها، ثم أسرع إلى داخل المستشفى.

لقد ظلت الصورة كما هي، ولكن إطارها هو الذي تغير. ومع الإطار الجديد، اتخذت الصورة معنى جديداً. لقد أظهرت "تريزا" للأب طريقة أخرى لتفسير نفس الموقف. وعندما أدرك مصلحة ابنته، وأدرك وسيلة أفضل للتعبير عن حبه له، تصرف وفقاً لوجهة نظره الجديدة.

فلنحاول إعادة تفسير سلوك الأشخاص ذوي الطباع الصعبة. إن كل شخص مزعج يعبر حياتك، عندما يوضع في إطار مرجعي إيجابي، يمنحك فرصاً ذهبية لتطوير مهاراتك في التواصل. إن المهارات التي تمارسها مع شخص ليس مهماً بالنسبة لك، قد تكون هي نفس المهارات التي تحتاجها لإنقاذ زواجك أو علاقتك مع شخص أكثر قرباً لك. وبهذه الطريقة، فإن الشخص صعب المراس يكون قد ساعدك على الحفاظ على أعزائك. فإذا نظرت إلى الأمر بهذه الطريقة، فسوف تشعر بتحسن فوري.

تغيير الطريقة التي تحادث بها نفسك

هل توقفت يوماً لتستمع للطريقة التي تتكلم بها مع نفسك بذلك الصوت داخل رأسك؟ هل سبق أن قلت لنفسك: "كم أنا غبيّ! إنني لا أصدق أن هذا يحدث لي!"، أو: "إنني لا أحصل على مقابل لهذا الإيذاء!"؟ كيف تؤثر تلك الأفكار على موقفك وسلوكك؟ هل تساعدك أم تعوقك؟

تماماً كما يؤثر ما تفكر فيه على ما تقول، فإن ما تقوله لنفسك يؤثر على تفكيرك. وعندما تغير طريقة حديثك إلى نفسك حول مشكلة ما، فإنك تغير من طريقة تفكيرك في هذه المشكلة في ذات الوقت. نحن ننصح بأن تتحكم في الأشياء التي تقولها لنفسك. انتبه للأشياء التي تقولها لنفسك واستبدل الأفكار السلبية بأفكار إيجابية مساندة. وبينما أنت تستمع لحوارك الداخلي، تأكد من أن أسلوبك في هذا الحوار يساعدك على تنفيذ ما تريده.

لابد وأن تتعلم أن تتحدث عمداً لنفسك لكي تغير موقفك للأحسن. تستطيع أن تضع بعض التعليقات الذهنية السريعة التي تساعدك على أن تتحلى بروح الدعابة وأن تظل لديك رؤية في لحظات الشدة. وعلى سبيل المثال، إليك بعض الأشياء العظيمة لتقولها لنفسك مع تفسير مختصر يشرح مدى صحتها:

١. "سأتحرك باتجاه ما أريد، وأنا أريد ما سأحصل عليه". إن الأغصان التي تنحني بفعل الثلوج تعيش حتى ترى شتاءً آخر، ولكن تلك التي تقاومها تنكسر. عندما تقاوم (تتصارع مع، تحاول تغيير، تقيد، تكبح، تنسحب من التعامل مع) الأشخاص ذوي الطباع الصعبة في حياتك، فعادة ما تكون أنت الذي ينكسر.

لا تسئ فهمنا، فنحن لا نقول إنك لا يجب أن تفعل شيئاً حيال الموقف، ولكن بمجرد قبولك الموقف كما هو، تستطيع أن تبدأ في استخدام مصادرك ووسائلك، وأن تتصرف بشكل بناء للتأثير على سلوك الشخص المزعج. تقبل الموقف كما هو في البداية، وعن طريق ذلك فقط تستطيع أن تبدأ في استهداف نتيجة قيمة.

٢. "في جانب ما من هذه التجربة تكمن فرصة ما". ربما لكل سحابة سوداء بطانة فضية. ولكن كلنا يعرف أن الذهب والفضة والماس نجدها في الماء الوحل والتراب والصخور. عليك فقط أن تبحث عنهم أو على الأقل تكون راغباً في أن تراهم عندما يبرزون أنفسهم. إن الفرص تعمل بنفس الطريقة.

٣. "أي تجربة أستطيع أن أتعلم منها هي تجربة جيدة". ما تتعلمه من التعامل مع الأشخاص ذوي الطبيعة الصعبة سوف يطور شخصيتك ويجعلك أقوى، ويساعدك في مناحٍ كثيرة أخرى من حياتك. إن التعلم يعني الخروج من التجربة بتقييم بدلاً من الخروج منها بالفشل. فعندما تفحص العلاقة بين ما قمت به وما حصلت عليه، من منظور السبب/النتيجة، تستطيع أن تعرف ما يصلح وما لا يصلح.

٤. "أستطيع أن أكون مرناً". إذا كان ما تقوم به لا يفلح، وتأكد لك هذا، فإن أي شيء آخر تجربه مختلفاً عما تقوم به حالياً سيكون لديه فرصة أكبر للنجاح من شيء مؤكد فشله. التجربة! جرب طرقاً جديدة. كن مبالغاً. افعل آخر شيء يمكن أن تفكر بفعله أولاً!

٥. "أعرف أن أي شيء ممكن". أخبروا "توم أديسون" أن المصباح الكهربائي غير ممكن، ولكن مصباحاً أضاء في رأسه. قالوا: إنه لو كان مقدراً للإنسان أن يطير، لكانت قد وجدت له أجنحة، والآن اخترع الإنسان الطائرة. إن الأشخاص الذين يعتقدون أن كل شيء ممكن هم القادرون على الاكتشاف والإبداع. وعليه، فكر بالأمر؛ إذا كان الإنسان قد تمكن من

الطيران، ومن استخدام المصابيح الكهربائية، فحتماً من الممكن أن تتعامل أنت مع الشخص صعب المراس الموجود في حياتك. ربما هناك من يقوم بذلك بنجاح الآن! وإذا لم تحصل على النتيجة التي ترجوها، فتذكر أنه من الأفضل إضاءة النور بدلاً من لعن الظلام.

٦. "آه، حسناً". سواء أعجبك الموقف أو لم يعجبك، فإن رأيك فيه لن يغير الكثير، ماعدا الطريقة التي تشعر بها. وعليه فبدلاً من إثارة المشاكل حول حقائق لا تعجبك، تستطيع أن تأخذ نفساً عميقاً وتقول: "آه، حسناً" ثم تتنازل عن رأيك، وتترك الأمور تسير، وتتصرف وفقاً لذلك.

٧. "كل الأشياء لابد وأن تمر". عندما تكون في صراع من أجل التعامل مع شخص صعب المراس، قد تشعر أحياناً أن هذا لن ينتهي أبداً. ولكن الشعور بأن الموقف سيستمر للأبد ليس أكثر من وهم. فقط فكر للحظة فيما بلغته من عمر وفي كل ما مررت به. هل تصدق السرعة التي مر بها كل هذا الوقت؟ وهذا الوقت مع شخصك المزعج سوف يمر أيضاً. فإذا نظرت للمستقبل بهذه المعلومة، فقد تكتسب رؤية، وتجعل العملية كلها أسهل على نفسك.

٨. "كان هذا يضايقني باستمرار، ولكن كل هذا خلفي الآن". بمناسبة الحديث عن الماضي، لمَ لا تبدأ الحديث عن رد فعلك تجاه الشخص الصعب كما لو كان الأمر قد أصبح ماضياً بالفعل؟ وسواء كنت تحدث نفسك أو تحدث الآخرين، استخدم الفعل الماضي حتى يمكنك التوقف عن التوتر في الحاضر.

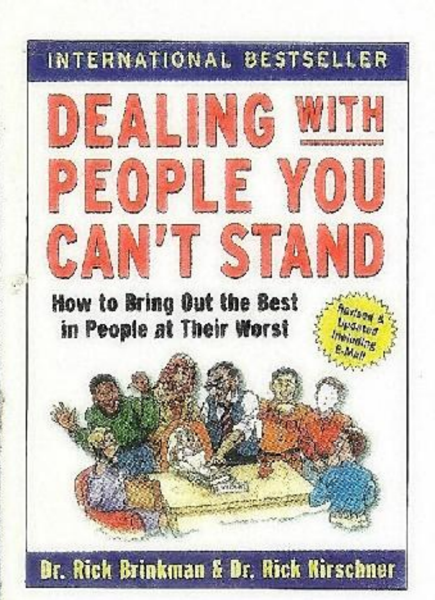
٩. "نحن نثق بالله". طبقاً للمثل القديم، فإن كل الأشياء تعمل معاً للأفضل. ومن الممكن أن شيئاً رائعاً يبزغ من موقفك الحالي، ولكنك لم تره بعد. وتماماً كما أن النجوم معلقة في السماء، وأن الفصول تتواتر، فهناك منظومة ضخمة تعمل في حياتك أيضاً، وفي الوقت المناسب سينكشف كل شيء. إن الألم الذي تعانيه ربما يكون فقط تحطم القشرة التي تحوط فهمك. تمسك بالأمر، أو دعه يمر، ففي الوقت المناسب، كل شيء سينكشف ويُحل.

ملخص

إن كل الوسائل التي وصفناها في هذا الفصل متاحة لك في أي وقت تكون بك حاجة إليها. يمكنك أن تعدل ردود أفعالك وتفسيرك للأحداث في أي وقت. وتذكر أن تعديلاً عرضياً لموقفك يحررك من الضغوط، ويقودك للنجاح في أن تستنفر أفضل ما في الناس في أسوأ لحظاتهم.

كيف تخرج أفضل ما في الناس وهم في أسوأ حالاتهم؟!

نسخة محدثة لجيل جديد من السلوكيات المزعجة



منذ أن ظهر هذا الكتاب الأكثر مبيعاً لأول مرة، أنتجت التكنولوجيا نوعاً جديداً تماماً من المنغصات والمضايقات. إن الحياة اليوم قد أصبحت مكتظة بالمزيد من الأشخاص الذين لا يمكنك احتمالهم!

- **أشخاص يتحدثون على هواتفهم المحمولة دون مراعاة لوجودك في المكان.**
- **أشخاص ينفسون عن إحباطاتهم على شبكة الانترنت من طريق رسائل البريد الألكتروني**
- **رؤساء متنمرون في العمل لديهم السلطة للإفلات بفعلتهم**
- **الزملاء الشكاؤون بسلبيتهم التي تدفعهم إلى الجنون.**

على أفضل تقدير، يستطيع هؤلاء الأشخاص أن يجعلوا الحياة مليئة بالضغوط وخالية من البهجة، وعلى أسوأ تقدير، فإنهم يستطيعون الحيلولة دون أن تقوم بتحقيق أهدافك المهمة. والأخبار السعيدة هي أنه في استطاعتك أن تخرج أفضل ما في هؤلاء الأشخاص من سلوكيات وهم في أسوأ لحظاتهم!

هل يبدو ذلك مستحيلاً؟ لا، إن ليس كذلك. وإذا أردت أن تتأكد، فما عليك إلا أن تقوم بسؤال الملايين من الأشخاص الذين استفادوا من الأسلوب المبدع والموثوق الذي توصل إليه د. برينكمان ود. كيرشنر للتعامل مع الأشخاص ذوي الطباع الصعبة. هذا الكتاب الأكثر مبيعاً سوف يعلمك:

- **كيف تحدد أكثر عشرة سلوكيات غير مرغوبة، وكيف تتعامل مع كل منها.**
- **كيف يفكر الأشخاص ذوو الطبيعة الصعبة، وما الذي يخشونه، ولماذا يتصرفون بالطريقة التي يتصرفون بها.**
- **كيف تكون مقنعاً وتستخدم تأثيرك.**
- **كيف تنمي مهاراتك «تحمل المسؤولية» التي تحوّل الصراع إلى تعاون.**

د. ريك كيرشنر ود. ريك برينكمان طبيبان متخصصان في العلاج بالطبيعة، ومتحدثان محترفان. منذ عام ١٩٨٠، يقومان بعرض أفكارهما على الجمهور في كل أنحاء العالم من خلال الخطب والندوات والأعمال المنشورة الأكثر مبيعاً.

زوروا موقعنا في العنوان

www.books.mcgraw-hill.com





